



Chefens andel i skapandet av välmående på arbetsplatsen

En studie av millennie- och postmillenniegenerationernas uppfattningar om och upplevelser av sambandet mellan inspirerande chefer och välmående på arbetsplatsen.

Pro gradu-avhandling

Jessica Tuominen

Handledare: Barbro Schauman

Organisation och ledning

Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi

Handelshögskolan vid Åbo Akademi

2023

ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI
Abstrakt för avhandling Pro gradu

Ämne: Ledarskap, strategi och organisation
Författare: Jessica Tuominen
Arbetets titel: Chefens roll i konstruerandet av välmående på arbetsplatsen
Handledare: Barbro Schauman
<p>Denna avhandling handlar om chefens roll i konstruerandet av välmående på arbetsplatsen. Avhandlingen fokuserar på att studera detta fenomen ur millennie- och postmillenniegenerationer anställdas synvinkel, där 7 informanter fått dela med sig av sina upplevelser och uppfattningar.</p> <p>Syfte med denna avhandling är att studera medarbetares uppfattningar om och upplevelser av inspirerande ledarskap samt vilken betydelse ledarskap har för välbefinnande i arbetet. Jag vill med min studie ge nytt bidrag till ämnet genom att framföra det vardagliga och mänskliga praktikerna som krävs av chefer för att anställda ska må bra på arbetsplatser. Utgående från syftet så har jag formulerat tre forskningsfrågor: 1. Hur uppfattar medarbetarna en inspirerande chef? 2. Anser medarbetarna att det finns en koppling mellan en inspirerande chef och ens välbefinnande i arbetet? 3. Vilken är chefens roll i skapandet av balans mellan arbete och fritid?</p> <p>För att besvara forskningsfrågorna så skapade jag en teoretisk referensram som blev grunden för min studie. Jag konstaterade att det finns två stora helheter som behöver behandlas, välmående och transformativt ledarskap. Då intervjuerna hållits så insåg jag att mina informanter lyfter upp två nya teman som lev relevanta: emotionell intelligens och balans mellan arbete och fritid. Emotionell intelligens är en viktig komponent inom transformativt ledarskap och balans mellan fritid och arbete prioriterades av alla informanter som en viktig faktor i deras välmående.</p> <p>I min studie intervjuade jag sju personer av olika ålder och kön, men som alla är en del av millennie- och postmillenniegenerationerna. På basen av min teoretiska referensram konstruerade jag min intervjuguide och enligt den utförde jag mina semistrukturerade intervjuer. Tematisk analys användes för att analysera mitt material som jag transkriberat, tematiserat och kodat utgående ifrån de teman som jag behandlat i teorikapitlet.</p> <p>Intervjuerna visade att det var det vardagliga som spelade roll på arbetsplatsen och det som fick informanterna att vilja gå till jobbet. Chefens målmedvetenhet, emotionella intelligens och förmåga att kommunicera mål och visioner tydligt var något som de uppskattade hos sina chefer och fann inspirerande. Gällande välmåendeaspekten så var det chefens uppmuntran till att anställda ska få utveckla sina kunskaper, en förståelse för balansen mellan arbete och fritid samt en möjlighet till flexibilitet som visar att chefer är mån om sina anställdas välmående.</p>
Nyckelord: välmående, transformativt ledarskap, emotionell intelligens, balans mellan arbete och fritid, millenniegenerationen, postmillenniegenerationen, inspiration
Datum: 15.5.2023
Sidoantal: 72

Innehåll

1	<i>INLEDNING</i>	5
	1.1 Problemformulering.....	6
	1.2 Avgränsning	7
	1.3 Studiens syfte.....	8
	1.4 Avhandlingens disposition	9
2	<i>MIN TEORETISKA REFERENSRAM</i>	10
	2.1 Välmående i arbetet.....	10
	2.2 Transformativt ledarskap	13
	2.3 De fyra elementen av transformativt ledarskap	16
	2.4 Emotionell intelligens	21
	2.5 Balans mellan arbete och fritid	23
	2.6 Sammanfattning.....	25
3	<i>METOD</i>	27
	3.1 Studiens design.....	27
	3.2 Materialinsamlingsmetod.....	28
	3.2.1 Semistrukturerade intervjuer	28
	3.2.2 Urvalsmetod	30
	3.2.3 Analysmetod	31
	3.2.4 Etiska aspekter & studiens trovärdighet	31
	3.3 Praktiskt förverkligande av studien.....	32
	3.3.1 Presentation av informanterna	33
	3.4 Sammanfattning.....	36
4	<i>ANALYS</i>	38
	4.1 Behöver en bra chef vara transformativ?	38
	4.1.1 Att vara förebild	40
	4.1.2 Omtanke om individen	42
	4.1.3 Motivation föder inspiration.....	44
	4.1.4 Intellectuell stimulans	46
	4.2 Emotionell intelligens	48

4.3 En välmående arbetsplats	50
4.4 Balansen mellan arbete och fritid	54
4.5 Sammanfattning.....	57
5 AVSLUTANDE DISKUSSION	59
5.1 Återkoppling till syfte och forskningsfrågor	59
5.2 Mitt bidrag	61
5.3 Förslag på framtida forskning.....	62
KÄLLOR.....	64
BILAGA 1 INTERVJUGUIDE	70
BILAGA 2 FÖRFRÅGAN ATT DELTA I INTERVJUN.....	71

1 INLEDNING

Under de tio år jag varit i arbetslivet har jag stött på en mängd olika slags chefer. En chef var driven men hade samtidigt inte en tydlig vision för anställda. En chef var så snäll att hen blev överkörd av sina egna anställda och en chef brydde sig endast om att klättra på sin egen karriärstege. Tidigare har chefer varit personer jag sett som mäktiga personer, personer som bestämmer och personer man inte har någon djupare relation till. Detta är dock något som jag nu börjar se en förändring kring. Chefer förväntas vara individer som coachar sina anställda, som tydligt sätter upp sin vision och sedan arbetar tillsammans med sina anställda mot visionen. Mitt intresse fastnade vid denna förändring och jag blev ivrig på att veta mer om detta moderna sätt att leda.

Människors syn på välmående på arbetsplatsen har också förändrats under de senaste åren. För många har arbetsplatsen tidigare bara varit enbart en arbetsplats. Där finns ett bord med en dator, kolleger, lunchpauser och då klockan slagit 16.00 traskar alla hemåt. Men sedan pandemin har arbetsgivare visat ett ökat intresse för anställdas välmående på arbetsplatsen i samband med att stödja fortsatt tillväxt i sina organisationer (Jack, 2022). Balansen mellan arbete och fritid har behövt bli tydligare i och med distansjobb och allt fler personer ställer krav på sina arbetsplatser för att må bra. I en omvärld som präglas av strävan efter lycka i allt man gör och ett större fokus på välmående måste också arbetsplatser se över sitt arbete för välmående arbetstagare (Brower, 2022). En positiv arbetsmiljö har väsentliga effekter på individens syn på sitt liv och självkänsla och fastän välmående i arbetet främst fokuserar på den anställdes välmående i organisationen, har välmående på arbetsplatsen också en stor inverkan på individens fritid.

I denna avhandling har jag valt att studera hur anställda inom millennie- och postmillenniegenerationen upplever att deras chefer kan inspirera dem i arbetet och vilken betydelse för välmående ett sådant beteende kan ha. Hur chefer på olika arbetsplatser är inspirerande gentemot sina anställda och hur deras sätt att leda påverkar välmående. Detta ämne har jag valt då jag lagt märke till en växande trend inom beaktandet av välmående, inte bara på fritiden utan också på jobbet. Jag anser att det är viktigt att chefer beaktar sina anställdas välmående, något som är relevant för ett hälsosamt och väl presterande team.

"If your actions inspire others to dream more, learn more, do more and become more, you are a leader" John Quincy Adams (Luttrell, 2012)

1.1 Problemformulering

Ledarskap har utan tvekan varit ett av de mest omskrivna och omdebatterade ämnena både i historien och i modern tid. Böcker, artiklar och forskningsartiklar har diskuterat innebörden med och skapandet av en effektiv ledare samt rollen som effektiv ledare. Denna uppmärksamhet pekar på betydelsen och relevansen av ett sunt ledarskap. Eran då organisationer leddes auktoritärt är över och har enligt Conger (1991) ersatts av en ny era där man förväntas leda genom inspiration. Conger (1991) hävdar att främst bland de nya ledarskapsförmågor som efterfrågas är en transformativ chef med förmåga att skapa och formulera ett budskap som är inspirerande och motiverande.

Trots detta finner vi på många håll inom företagsvärlden än idag chefer vars mest utmärkta egenskap är dess kompetens. Detta är ett faktum som i sig är gynnsamt för företag, men med bakgrund av digitalisering och automatisering så är inte vikten längre på att anställa en uppgiftsfokuserad chef. Fokus ligger i stället på att anställa transformativa chefer som kan agera som inspirerande coacher och guida sina anställda genom bra och dåliga tider. Enligt Salas-Vallina, Simone och Fernández-Guerrero (2020) är dessa inspirerande och motiverande chefer individer som ger motivation till sina anställda, främjar deras delaktighet i organisationen och betonar vikten av transparens. De ska vara chefer som inte bara upptäcker möjligheter i sin omgivning, utan även utnyttjar dem på ett sätt som maximerar deras betydelse för organisationen som helhet (Salas-Vallina, Simone och Fernández-Guerrero, 2020).

Förutom diskussioner om ämnet ledarskap har organisationslitteraturen alltmer börjat uppmärksamma chefer och ledare med uppgift att främja välmående på arbetsplatser. Eftersom människor i snitt tillbringar omkring åtta timmar per dag på sin arbetsplats, innebär det att arbetsmiljön även påverkar fritiden och tvärtom. Mår anställda bra på sitt arbete, leder det i längden också till att de mår bättre på fritiden och tvärtom. Denna balans mellan arbete och fritid prioriteras av personer inom millenniegenerationen och post-millenniegenerationen som värdesätter sin lediga tid mer än tidigare generationer

(Buzza, 2017). Välbefinnande står enligt Ojala och Ahonen (2003) i direkt korrelation till ett bra ledarskap och då arbetsplatsen är säker, trevlig och inspirerande, stimulerar den tillsammans med en kunnig och motiverad ledning till en god arbetsplatsatmosfär och professionalism hos medarbetarna. Välbefinnande på jobbet ökar även enligt Social- och hälsovårdsministeriet (u.å.) medarbetarnas produktivitet samt engagemanget för det arbete de utför och minskar också på antalet sjukskrivningar. Enligt Social- och hälsovårdsministeriet (u.å.) har arbetsgivaren helhetsansvar för säkerheten i arbetsmiljön och för gott ledarskap och likabehandling av arbetstagare. Var och en som arbetar på en arbetsplats påverkar välbefinnandet. Arbetsgivare ansvarar på så vis för att de grundläggande arbetsförhållandena är bra och anställda för att arbetet utförs, men för att nå högre höjder och motivera sina anställda till att göra det lilla extra behövs inspirerande chefer (Salas-Vallina, Simone och Fernández-Guerrero, 2020). Det är chefer som förmedlar passion, uppmuntrar till högre prestation och får anställda att tro på målet de arbetar i riktning mot. Det är därför viktigt att kvalitativ forskning görs om modern ledarskapsteori, såsom ett transformativt ledarskap, för att öppna upp för samtal, dialog och ytterligare frågor som framgångsrikt kommer att vägleda framtida chefer.

1.2 Avgränsning

Jag har valt att avgränsa min studie till att undersöka millennie- och postmillenniegenerationernas uppfattningar om och upplevelser av inspirerande chefer och välbefinnande på arbetsplatsen. Personer födda mellan tidigt 1980-tal till mitten av 1990-talet hör till millenniegenerationen och personer födda i medlet av 1990-talet till cirka 2009–2012 hör till postmillenniegenerationen. Tre av mina informanter tillhör millenniegenerationen och fyra informanter tillhör postmillenniegenerationen.

Denna avgränsning är gjord eftersom de är individer som den nuvarande globala arbetsstyrkan huvudsakligen består av. Det är på så vis mer relevant att studera hur de tänker om sin chef och sitt välmående än äldre generationer. De är även personer som ställer mer krav på sina arbetsgivare än tidigare generationer och vill bli motiverade och inspirerade på arbetet (Mahmoud, m.fl., 2021) men som även värderar sin fritid

högre än tidigare generationer. Detta gör ändå inte studien generaliserbar för hela millennie- och postmillenniegenerationen. Det går inte med säkerhet att säga att informanternas upplevelser och uppfattningar endast beror på den generation de tillhör, utan kan påverkas av andra individuella synsätt.

1.3 Studiens syfte

Syfte med denna studie är att studera medarbetares uppfattningar om och upplevelser av inspirerande ledarskap samt vilken betydelse ledarskap har för välbefinnande i arbetet. Som jag redan nämnt har det gjorts en del tidigare forskning inom ämnet. Men det finns ändå brist på forskning som kopplar ihop ledarskap och välmående på ett vardagligt plan, något som jag med min studie vill bidra med ny information om. Jag har närmast mig sju individer inom olika branscher för att få en större spridning i min avhandling och med hjälp av semistrukturerade intervjuer samlat mitt material. Avhandlingen är teoretiskt sett byggd på en vetenskaplig modell av transformativt ledarskap och välbefinnande på arbetsplatser.

Utgående från syftet har jag formulerat tre forskningsfrågor:

1. Hur uppfattar medarbetarna en inspirerande chef?
2. Anser medarbetarna att det finns en koppling mellan en inspirerande chef och ens välbefinnande i arbetet?
3. Vilken är chefens roll i skapandet av balans mellan arbete och fritid?

Detta är en avhandling som handlar om transformativt ledarskap i organisationer och dess betydelse för välbefinnande i arbetet ur ett medarbetarperspektiv. Jag har även valt att lyfta fram emotionell intelligens och balans mellan arbete och fritid i teorin. Detta då jag vid intervjutillfällena märkte ett samband mellan dessa teman samt välmående och transformativt ledarskap. Jag vill med min studie presentera några medarbetares uppfattningar om hur en inspirerande chef inverkar på arbetsmiljön i positiv riktning och även se på hur välmåendet på arbetsplatsen påverkas.

1.4 Avhandlingens disposition

Denna introduktion till arbetets tema och syfte kommer följas av teorikapitlet där jag redogör för avhandlingens teoretiska referensram och där läsaren får en förståelse av tidigare teorier och studier inom området. Den teoretiska referensramen behandlar teman som välmående på arbetsplatser, transformativt ledarskap samt dess fyra huvudelement. Jag kommer även att presentera emotionell intelligens som starkt kopplats till transformativt ledarskap och det allmänna välmåendet. Därtill kommer jag behandla balansen mellan arbete och fritid som fungerar som en koppling mellan välmående på arbetsplatsen och det allmänna välmåendet.

Metoder som använts för att möjliggöra själva studien presenteras i kapitel tre. Där får läsaren en uppfattning om studiens design, materialinsamlingsmetoden och det praktiska förverkligandet av min studie.

Därefter, i kapitel fyra, analyseras det empiriska materialet utgående från tidigare nämnd teori, materialet tolkas och en diskussion förs kring temat för avhandlingen utgående från detta.

I kapitel fem presenteras det slutliga resultatet som uppnått i studien. Där återkopplar jag till studiens syfte, motiverar varför jag anser mig ha uppnått syftet och besvarar forskningsfrågorna. Därefter lyfter jag fram bidraget med min studie och förslag på framtida forskning.

2 MIN TEORETISKA REFERENSRAM

Hälsa och välmående är inte längre isolerade hälso- och sjukvårdsfrågor utan det påverkar djupt alla aspekter av våra liv, även vår arbetsplats. Framtidsorienterade chefer och organisationer behöver förstå vikten av att stödja anställdas hälsa och välmående för att i sin tur upprätthålla en engagerad och produktiv arbetsstyrka. Dessutom formar chefer sitt eget välmående samtidigt som de tar en aktiv roll i att stödja anställda när de hanterar livet (Yocum och Lawson, 2019). I denna del av min avhandling diskuteras teori om transformativt ledarskap och dess koppling till välmående. I detta kapitel lyfter jag fram välmående i arbetet och transformativt ledarskap samt modellen The Four common I's som introducerades av Burns (1978) och senare utökades av Bass (1985). Jag redogör även för teori inom emotionell intelligens och balans mellan arbete.

2.1 Välmående i arbetet

På en snabbt föränderlig och global arbetsmarknad är upprätthållande av konkurrensfördelar avgörande för framgång men även identifierandet av sätt att upprätthålla medarbetarnas välbefinnande har fått en ökad betydelse för en rad olika intressenter, både inom ramen för arbetet och utanför. Anställdas välmående på arbetsplatser har därför blivit successivt ett alltmer vanligt ämne att forska i. Under de senaste årtiondena har välbefinnande på arbetet studerats och förklarats bland annat genom ord som stress, utbrändhet, arbetslivets kvalitet, arbetstillfredsställelse och arbetstrivsel (Juuti och Salmi, 2014). Välmående är enligt Kowalski och Loretto (2017) svårt att formulera begreppsmässigt exakt, då det är ett tvärvetenskapligt ämne som spänner över ett antal områden, inklusive ekonomi, organisationspsykologi och sociologi. Det har dock ur företagssynvinkeln blivit en trend där välbefinnande i arbetet diskuterats ur ett negativt perspektiv (Juuti och Salmi, 2014). Faktorer som negativa resultat på enkäter om arbetstrivsel och frånvaro från jobbet lyfts fram som några av arbetsgemenskapens problem och Suonsivu (2011) hävdar att ledningsgrupper med hjälp av denna information sedan har konstruerat en verksamhetsmodell vars syfte blir att minska dessa problem.

Det har sällan gjorts något konkret åt välmående innan ett problem dykt upp, men framtidens chefer och deras tillvägagångssätt har möjlighet att ändra på detta. Vakkayil, Della Torre och Giangreco (2017) konstaterar att forskningsresultat visat att känslomässigt stöd från chefer samt möjligheter till fortbildning, transparens och öppen kommunikation är faktorer som har haft viktiga konsekvenser för anställdas välmående. Chefen har möjlighet att lägga märke till problem innan de eskalerar och arbeta mot att hitta lösningar. Såväl nutida som framtida företag behöver chefer som förstår sig på sina anställdas behov och känslor, detta då millennie- och postmillenniegenerationens förväntningar på arbetsplatser har vuxit (Nabawanuka och Ekmekcioglu, 2022). Enligt Nabawanuka och Ekmekcioglu (2022) söker anställda som representerar dessa generationer ett allt mer meningsfullt arbete där de finner värdefulla sociala nätverk, välmåendet beaktas och de får möjlighet till lärande.

På arbetsplatser är välbefinnande viktigt, inte bara för den enskilda anställde när det gäller att upprätthålla sin egen goda hälsa, utan också för chefer och organisationer eftersom det finns bevis som tyder på att ett dåligt arbetsklimat på jobbet kan ha negativa effekter på prestation och total produktivitet (Kowalski och Loretto, 2017). Anställda med högt välbefinnande är rent generellt mer engagerade, produktiva och energiska under sina arbetsdagar och de har möjlighet att i en trygg miljö utvecklas. Anställda som mår dåligt å andra sidan är allt som oftast mindre kreativa, fattar beslut av sämre kvalitet och är mer frånvarande från arbetet (Danna och Griffin, 1999). De är individer som bland annat känner sig stressade av för stor arbetsmängd eller kanske känner sig uttråkad av för lite arbete, har arbetskamrater och chefer som inte stöder dem eller som lider av utbrändhet (Danna och Griffin, 1999). Företag vill gärna öka individers prestation, samtidigt som deras välbefinnande och motivation bibehålls och detta är en utmaning för många företag. Välbefinnande är nämligen inte något konstant tillstånd, utan det förändras både beroende på organisationens resurser och belastningsfaktorer i omgivningen (Puttonen, Hasu och Pahkin, 2016). Pagán-Castaño m.fl. (2020) presenterar i sin text ett tredimensionellt tillvägagångssätt för välmående på arbetsplatser.

Fokus på subjektiva upplevelser och arbetsprestationer

Den första dimensionen av välbefinnande fokuserar på anställdas subjektiva upplevelser och arbetsprestationer och betraktar tillfredsställelse och engagemang som

nyckelelement för att anställda ska känna välmående och lycka på arbetsplatsen (Pagán-Castaño m.fl., 2020).

Fokus på psykiskt och mentalt välmående

Den andra dimensionen tar hänsyn till anställdas välbefinnande ur ett hälsoperspektiv, både psykiskt och mentalt och inkluderar aspekter som stress, ångest och utmattning i arbetet (Pagán-Castaño m.fl., 2020).

Fokus på relationer

Den tredje dimensionen handlar om relationer där socialt välbefinnande definieras med fokus på kvaliteten på interaktioner och relationer mellan anställda, eller mellan anställda och deras chef, eller organisationen (Pagán-Castaño m.fl., 2020).

En arbetsplats som gjort satsning på anställdas välmående kännetecknas enligt Manka (2015) av systematiskt omhändertagande av anställda, men även av ett målinriktat arbete och samarbete mot dessa mål. Chefer har en viktig roll enligt Walia (2018) då anställda är mer engagerade i arbetet när de känner att deras chef bryr sig om dem. Zhao och Liu (2020) poängterar att det är viktigt som chef att inse vikten av att använda arbetsplatsincitament såsom fortsatt utbildning. En kompetensutveckling ska kontinuerligt ske så anställda känner sig kunniga och på så vis även flexibla för att ta sig an nya utmaningar, något som leder till ökat självförtroende. Då ledningen erbjuder utbildning eller omskolningsmöjligheter, signalerar det till anställda att de är värdefulla för organisationen, men kan även reducera karriär relaterad stress (Danna och Griffin, 1999). När anställda väl uppfattar denna känsla av acceptans inom sin arbetsorganisation, tenderar anställda att uppleva sin arbetsplats som positiv, något som i sin tur ökar deras välbefinnande på arbetsplatsen (Zhao och Liu, 2020). Positivt ledarskap skapar en stödjande miljö genom tillit och feedback, som tillfredsställer anställdas behov av ett högre välbefinnande dit bland annat förhöjd självkänsla, tillhörighet och självvärde hör. Det sociala välbefinnandet inkluderar alltså inte endast ett gott samspel med ens medarbetare, utan även en god relation till chefen.

Härnäst kommer temat transformativt ledarskap behandlas, en ledarskapsstil som anses främja välmående genom att motivera och inspirera anställda.

2.2 Transformativt ledarskap

En ofta förbisedd del av ledarskap och dess teori är den mjukare parametern, motivation och inspiration (Bodelsson, 2012). Fokus ligger ofta på rekryteringen av duktiga individer med ledarskapspotential och de resultat som de förväntas göra inom en organisation, men jobbet är inte slut där. Att sedan kunna motivera och inspirera anställda genom sitt ledarskap kan vara den avgörande faktorn för huruvida ens anställda väljer att stanna eller lämna organisationen. Det har under de senaste årtiondena publicerats tusentals artiklar och böcker som handlar om ledarskap i olika organisationer och används nyckelordet leadership för litteratursökning på google.com får man upp cirka 5190000 referenser. Ändå konstaterar Burke (2006) att trots att ledarskap är det mest studerade begreppet, är det även det begrepp som förstås sämst inom all samhällsvetenskap.

Orsaken till att ledarskap trots detta är ett ämne som fortsätter intressera organisationsforskare världen över är enligt Strannegård (2007) dess betydelse i så gott som alla organisationers vardag. Strannegård (2007) understryker att ledarskap ofta introduceras som en konkurrensfördel, något som kan förbättras och på så vis är lösningen på många problem i organisationer. Detta leder i sin tur till att jakten på att förstå ledarskap intresserar många, såväl forskare som företag. Situationsanpassat, auktoritärt, och demokratiskt ledarskap är några olika stilar av ledarskap, men i denna avhandling och detta i kapitel ligger fokus på transformativt ledarskap. Transformativt ledarskap har valts för denna avhandling då det är en form av ledarskap som kännetecknas av inspiration och vikten av ansträngning utöver det vanliga som leder till ökat välmående och förtroende (Salas-Vallina, Simone och Fernández-Guerrero, 2020).

James MacGregor Burns var den första som introducerade begreppet transformativt ledarskap på 1970-talet, som enligt honom är en process där chefer och medarbetare lyfter varandra till en högre nivå av engagemang och värderingar (Burns, 1978). Burns ansåg att chefer som inspirerar och motiverar sina följare att uppnå ett gemensamt mål kan skapa positiv förändring. Bernard Bass utökade denna förståelse av transformativt ledarskap under 1980-talet genom att lägga till element som karisma, vision och emotionell intelligens (Bass, 1981). Bass (1981) ansåg att transformativa ledare kunde

skapa en kultur av tillit, samarbete och innovation genom att kommunicera en övertygande vision, ge stöd och uppmuntran och utmana sina följare att tänka kritiskt och kreativt. Bass (1981) identifierade även fyra element som kärnelement i ledarskapsstrategi: att agera förebild, visa omtanke om individen, motivera för att väcka inspiration och intellektuell stimulans. Sedan dess har de fyra delarna av transformativt ledarskap blivit allmänt erkända i ledarskapsteori och -praktik. Dessa element kommer bearbetas i ett senare teorikapitel med underrubrik *de fyra elementen av transformativt ledarskap*.

Transformativt ledarskap är ett särskilt tillvägagångssätt som fokuserar på att skapa positiv förändring hos individer, organisationer och samhälle. Ledaren strävar efter att inspirera och ge följare möjlighet att utveckla sina färdigheter och talanger, samt att arbeta mot en gemensam vision. Montuori och Donnelly (2018) beskriver det som ett "everyone, everywhere, everyday"-ledarskap och menar med det att alla har möjlighet att bli transformativa ledare, allt som krävs är rätt attityd. Montuori och Donnelly (2018) fortsätter och beskriver det transformativa ledarskap som en strävan efter att skapa sin egen form av ledarskap och sedan samarbeta med andra för att bidra till att göra världen till en bättre plats. Men samtidigt finns det inget tydligt etablerat sätt att göra det och inte heller "ett rätt sätt." Transformativt ledarskap är i stället en strävan och en inbjudan till att förkroppsliga framtiden som knappt existerar i fantasin (Montuori och Donnelly, 2018). Whitehead (2002) lyfter även fram att en inspirerande ledare skapar ett klimat där det är okej att göra misstag och genom det lära sig. Detta är något som pekar på vikten av en förtroendeingivande miljö av inspirerade anställda, snarare än felfria reaktioner på diverse förändringar i transformationsledarskap.

Kvaliteten på arbetet och en känsla av lycka på arbetsplatsen ökar välmåendet hos anställda och förutom detta så anser Naile och Selesho (2014) att kvaliteten på chefs relationer till sina anställda är den mest kraftfulla delen av anställdas motivation. Long m.fl. (2014) konstaterar att chefer som minns diskussioner som hen haft med anställda och ser människorna på arbetsplatser som individer, inte anställda är transformativa till sättet. Det skapar en positiv attityd gentemot chefer och anställda blir mer benägna att anta ett liknande förhållningssätt med sina arbetskamrater. Ledarskap i dagens läge måste på så vis gestaltas av en individ med förmågan att formulera en organisations uppdrag och sedan kommunicera det på ett sätt som

inspirerar (Long m.fl., 2014). En ledare måste satsa tid och arbete på att utveckla sitt sätt att leda och sitt intellekt, vilket i sin tur genererar inspiration och välmående.

Transformativa ledare som är chefer inom företag är i sin tur engagerade i att skapa positiv förändring i sina organisationer genom att utmana status quo, främja kreativitet och innovation samt ge anställda möjlighet att ta ägarskap över sitt arbete. De skapar enligt Hay (2006) ett förtroende, en beundran och en lojalitet bland sina anställda och blir på så vis en förebild för de anställda. De agerar som coacher för sina anställda som själva får utmana sitt tänkande med en chef som lyssnar och entusiastiskt deltar i utvecklandet av arbetet. Anställda som representerar millennie- och postmillenniegenerationerna föredrar detta samarbete framför ett tillvägagångssätt där chefen ger order (Schroth, 2019). Att chefen agerar coach hjälper anställda att utforska olika alternativ och utmanar deras tänkande, snarare än att tala om för dem vad de ska göra.

De transformativa cheferna ser även sina anställda som mer än bara anställda, som individer med känslor, åsikter och liv utanför arbetet. Cheferna är individer med en ständig lust att lära sig nytt och en kärlek för sitt arbete, i den mån att de kan inspirera andra (Hay, 2006). En chef måste enligt Burke m.fl. (2006) utforma arbetet så att anställda identifierar sig med uppgifterna och ser dem som meningsfulla, upplever en känsla av självständighet och erbjuds feedback på själva arbetet. Detta i sin tur bidrar till ökad teameffektivitet genom att öka anställdas motivation och välmående (Burke m.fl., 2006). Genom denna växelverkan mellan anställd och chef blir relationen en process av ömsesidigt utbyte av socialt inflytande mellan de två parterna. De anställda kommer inte enbart att bry sig om de yttre förutsättningarna som erbjuds, som finansiell belöning och arbetssituationen som sådan. De ser istället sitt arbete som meningsfullt och detta korrelerar positivt med en ökad tillfredsställelse i arbetet och därmed en känsla av bättre sammanhållning inom teamet och förbättrad arbetsprestation (Burke m.fl., 2006). Transformativa chefer har alltså möjligheten att skapa en arbetsplats där anställda inte bara trivs utan även utvecklas i takt med organisationen.

Att transformativt ledarskap är framgångsrikt har enligt Hay (2006) visats genom en mängd olika studier i olika miljöer, inklusive armén, skolor och företag. Men även om

transformativt ledarskap kan vara ett kraftigt förhållningssätt som kan driva positiv förändring inom en organisation, finns det också potentiella negativa effekter att överväga. Seltzer, Numerof och Bass (1989) anser att chefer som ständigt driver på förändring och tillväxt kan oavsiktligt skapa en kultur av överansträngning eftersom anställda kan känna sig pressade att ständigt förnya och förbättra. De menar även att transformativt ledarskap kan leda till bristande fokus på mer omedelbara bekymmer i den dagliga verksamheten, eftersom chefer och medarbetare kan bli för fokuserade på långsiktiga mål (Seltzer, Numerof och Bass, 1989). I vissa fall kan transformativt ledarskap även skapa en övertro på chefen, eftersom medarbetarna kan känna sig osäkra på hur de ska agera utan chefens vägledning. De blir som besatta av sin ledare och följer hens ord in i minsta detalj. Hay (2006) konstaterar bland annat att chefer kan uppmuntrar anhängare att gå bortom sina egna intressen för organisationens bästa och kan känslomässigt engagera anhängare i jakten på ogynnsamma mål. Niessen, m.fl. (2017) beskriver transformativt ledarskap som en cocktail av stödjande, utmanande och krävande aspekter som motiverar och tillfredsställer behov, men som också har potential att orsaka påfrestningar. Även om transformativt ledarskap kan vara effektivt i många situationer, är det sammantaget viktigt att vara medveten om dessa potentiella negativa effekter och arbeta för att mildra dem där det är möjligt.

2.3 De fyra elementen av transformativt ledarskap

Kärnan i transformativt ledarskap är fyra nyckelelement (eng: The four common I's), introducerade av Burns (1978) och senare utökade av Bass (1985). Dessa är: att vara förebild (eng: idealized influence), motivera sina anställda (eng: inspirational motivation), intellektuell stimulans (eng: intellectual stimulation) och omtanke om individen (eng: individual consideration). I detta kapitel kommer vi att utforska var och en av dessa element och diskutera hur chefer kan införliva dem i sin ledarskapsstrategi för att driva framgång och skapa en positiv arbetsmiljö.

2.3.1 Att vara förebild

Detta tema hänvisar till transformativa chefer som agerar karismatiska förebilder för sina anställda och förkroppsligar de värderingar och beteenden som de förväntar sig av sina anställda (Bruch och Walter, 2007). De föregår med gott exempel och bygger en grund för förtroende, beundran och respekt från sina anställda. Anställda kan identifiera sig med den föredömliga chefen och dennes uppdrag eftersom den anställda respekterar, beundrar och litar på sin chef. För att uppnå detta autentiska ledarskap, krävs det att chefen visar ett starkt engagemang till arbetet och ett driv till att uppnå organisationens visioner och mål (Kim och Shin, 2019).

Trots att detta beteende ses som något eftersträvt, kan många mellanchefer ha svårt att utföra detta karismatiska beteende i jämförelse med chefer i högre positioner (Bruch och Walter, 2007). Bruch och Walter (2007) hävdar nämligen att mellanchefer kan bli begränsade av organisatoriska regler och ifall inte deras överordnade förväntar sig att de ska bete sig på ett karismatiskt sätt, kan det vara svårt för dem att göra det. Dock kan mellanchefer ändå kunna uppnå autentiskt ledarskap genom att agera personligt exempel i dagliga interaktioner med medarbetare (Rainey och Watson, 1996).

2.3.2 Omtanke om individen

Ledare som tar hänsyn till individen ger personlig uppmärksamhet och stöd till sina följare, behandlar följare som individer samt visar tillit och respekt (Bass, 1985). De ger helt enkelt personligt stöd och coachning, samt behandlar varje medarbetare som en enskild individ med unika styrkor och svagheter. Avolio (2011) menar även att chefen gör det möjligt för att anställda att vidareutvecklas i en stödjande atmosfär och att framgång för enskild anställd uppmärksammas. Individuell omtanke och emotionell intelligens, som kommer diskuteras i följande huvudkapitel, är två nyckelelement i transformativt ledarskap som kompletterar varandra. Att veta när ens anställda behöver en mer eller mindre utmanande uppgifter, vill få feedback på sitt arbete eller behöver ventilera om känslor, kan enligt Palmer m.fl. (2001) grunda sig i emotionell intelligens.

Förmän är ofta i en utmärkt position att visa individuell omtanke, eftersom de arbetar nära sina medarbetare, vilket gör dem medvetna om individers styrkor, svagheter och utvecklingspotentialer (Rainey och Watson, 1996). Detta sker på så vis i dagliga interaktioner med medarbetare där det finns en öppen kommunikation och en hyllning av de bidrag som individer kan tillföra till avdelningen. Tvåvägskommunikation är något som uppmuntras på arbetsplatser där chefen anammats individuell omtanke och enligt Thompson m.fl. (2021) utövas även delegering av arbetsuppgifter i större mån. Även i mindre roliga stunder har chefer fördel av att visa omtanke om anställda. Chefen lyssnar på sina följares oro, kommuniserar och utvecklar möjligheter till tillväxt (Thompson m.fl., 2021).

2.3.3 Motivation föder inspiration

Precis som rubriken lyder, kan chefer inspirera och motivera team genom beteende och handlingar. Den transformativa chefen ger anställda en övergripande vision som inspirerar och kommunicerar de förväntningar som chefen har på sina anställda (Bass, 1985). Denna vision måste tydligt kommuniceras till medarbetare för att få dem att känna sig motiverade till att uppnå den inom alla aspekter av arbetet. En av den mest använda motivationsteorierna är en teori framtagen av McClellands (1961), där prestation, samhörighet och makt lyfts fram som tre behov alla människor eftersträvar. George & Jones (2012) framför dessa tre behov, där den första är behovet av att prestera och åstadkomma resultat. Prestationsbehovet utgörs av en drivkraft att hela tiden prestera utöver det vanliga och en person med högt prestationsbehov vill hela tiden tänka utanför ramarna och uppnå något unikt. Det andra behovet är samhörighetsbehovet, som utgörs av personers vilja till att skapa och upprätthålla en nära relation till andra i personens närhet. Det tredje behovet är behov av makt. Människor söker efter möjligheten till att ha kontroll eller influera människor. Denna typ av behov är starkt kopplat till personer som befinner sig i ledarskapspositioner. Syftet med McClellands (1961) motivationsteori för chefer är att de har en möjlighet att skapa en förståelse för sina medarbetare (George och Jones, 2012). Detta innebär att chefen kan motivera sina anställda utifrån de anställdas eftersträvarade behov och

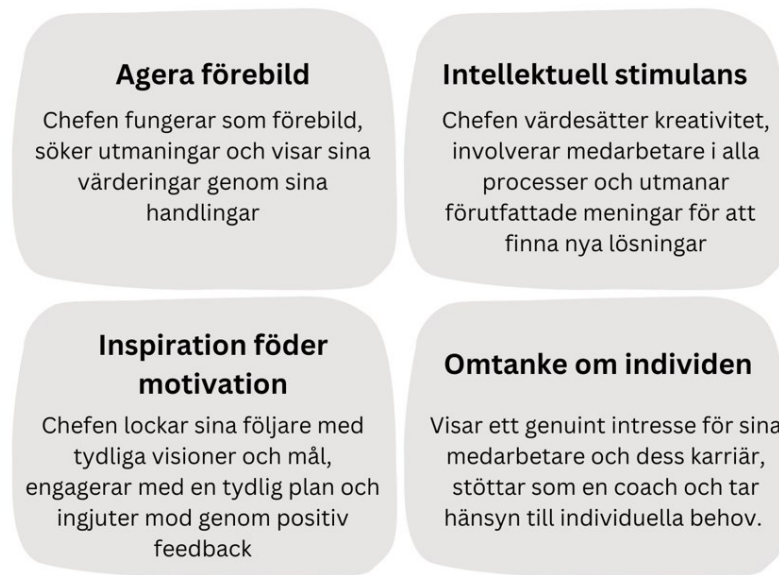
således bygga relationer till anställda genom att motivera utifrån deras individuella behov.

Till skillnad från den högsta ledningen innehåller mellancheferers jobbprofil vanligtvis inte uppgiften att formulera dessa visionära mål (Bryman, 1992). Mellanchefer kan ändå uppnå vissa nivåer av inspirerande motivation genom att bryta ner de visionära målen som definierats av högsta ledningen till mindre helheter som deras medarbetare kan nå (Bruch och Walter, 2007). Genom att förtydliga hur avdelningens mål är kopplade till företagets visioner och genom att översätta strategiska mål till dagliga rutiner kan de stimulera till motivation hos sina medarbetare.

2.3.4 Intellectuell stimulans

Samarbete är en avgörande faktor för framgången för en transformativ ledarskapsmodell. Chefer måste inkludera sina medarbetare när problem dyker upp i projekt och ge dem möjlighet att identifiera frågor och sedan få vara en del av processen att hitta lösningar på dem. Chefens uppgift blir att stödja dessa ansträngningar och underlätta dem. Intellectuellt stimulerande ledare uppmuntrar sina följare att tänka kreativt och att utmana status quo (Thompson m.fl., 2021). De uppmuntrar sina medarbetare att utveckla innovativa idéer och att utmana gamla sätt att göra saker genom att proaktivt involvera dem i beslutsfattande (Bass, 1985). Hay (2006) konstaterar även att dessa chefer stärker sina medarbetare genom att övertala dem att föreslå nya och kontroversiella idéer utan rädsla för straff eller förlöjligande.

Bruch och Walter (2007) lyfter fram att chefer i högre positioner kan utföra detta beteende i större utsträckning än mellanchefer. Detta eftersom de på grund av sin autonomi kan ha större frihet att undersöka innovativa lösningar och att involvera sina medarbetare i skapandet av nya tillvägagångssätt. På grund av mellancheferers kännedom om det dagliga arbetet kan mellanchefer ändå stimulera kreativitet hos medarbetare genom att utforma uppgifter på ett mer utmanande sätt (Bruch och Walter, 2007). De ger helt enkelt medarbetare möjligheter att fatta beslut och ta risker, samt lära sig och växa.



Figur 1: Fyra element av transformativt ledarskap (Bass, 1985)

Sammanfattningsvis består transformativt ledarskap av fyra nyckelelement: agera förebild, inspirerande motivation, intellektuell stimulans och omtanke om individer. Att agera förebild och motivera sina medarbetare innefattar formulering och kommunikation av vision och mål. Beteenden relaterade till dessa nyckelelement inkluderar bland annat främjandet av förtroende för att uppnå och genomföra uppgifter och mål, prata optimistiskt om framtiden och formulera en övertygande vision för framtiden (Bass och Avolio, 1994). Intellectuell stimulans främjar intelligens, rationalitet och problemlösning. Beteenden relaterade till intellektuell stimulans inkluderar att söka olika perspektiv när man löser problem och uppmuntran till nya idéer (Bass och Avolio, 1994). Slutligen handlar omtanke om individen om att behandla medarbetare som individer och inte bara som anställda på företaget. Detta innefattar bland annat en satsning på undervisning och coachning, att hjälpa medarbetare att utveckla sina styrkor och att lyssna uppmärksamt på andras bekymmer (Bass och Avolio, 1994).

För att lyckas som chef är det viktigt att implementera dessa element och inspirera sina medarbetare i teamet att nå sin fulla potential. Genom att använda dessa ”four common I:s” kan transformativa chefer skapa en positiv och stödjande arbetsmiljö,

främja innovation och kreativitet och motivera sina medarbetare att uppnå sin fulla potential. Dessa fyra element av transformativt ledarskap fungerar som underlag för denna studies analys och har indirekt även inspirerat intervjufrågorna.

2.4 Emotionell intelligens

Emotionell intelligens hänvisar till förmågan att förstå och hantera sina egna känslor och andras känslor. Begreppet har kopplats till en lång rad positiva resultat, inklusive bättre beslutsfattande, högre arbetsprestationer och förbättrat välbefinnande (Goleman, 1998). Detta kapitel kommer ge en översikt över begreppet emotionell intelligens, insyn i bakgrunden till begreppet, dess vikt på arbetsplatsen och hur den kan utvecklas och utnyttjas för att främja effektivare ledarskap och samarbete. Emotionell intelligens har som tema valts till denna avhandling då det enligt Goleman, (1998) är en förutsättning för framgångsrikt ledarskap. Chefer med den typ av intelligens är bättre rustade att ta hänsyn till sina teammedlemmar vilket i sin tur ökar välmåendet hos anställda (Goleman, 1998).

Emotionell intelligens (EI i fortsättningen) är ett relativt nytt fenomen, men har rötter i bland annat Platons verk som skrevs för 2000 år sedan där han konstaterade att "allt lärande har en känslomässig bas" (Dhani och Sharma, 2016). EI som begrepp dök första gången upp 1985 i en doktorsavhandling av Wayne Leon Payne, "A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence." Hans avhandling om EI inkluderade ett ramverk för att göra det möjligt för människor att utveckla sin emotionella intelligens (Desti och Shanthi, 2015). Payne hävdade även att många av problemen i den moderna civilisationen härstammar från ett undertryckande av känslor, men att det är möjligt att lära sig att bli känslomässigt intelligent (Desti och Shanthi, 2015). Men det var egentligen först under 1995 som EI blev populariserat då Daniel Goleman (1995) skrev bästsäljande boken *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*.

Goleman (2015) förklarar i sin bok att det finns fyra grundläggande dimensioner inom hans syn på EI. Den första är självkänedom och refererar till förmågan att förstå vad vi känner, och veta hur känslorna hanteras. Följande dimension är

självmotivation, vår förmåga att orientera oss mot våra mål, att återhämta oss efter bakslag, att hantera stress osv. Den tredje är kopplad till social medvetenhet och förmågan att känna empati gentemot medmänniskor. Den fjärde dimensionen är otvivelaktigt den emotionella intelligensens "vises sten": vår förmåga att relatera, kommunicera, nå överenskommelser och skapa positiva såväl som respektfulla band med andra (Goleman, 1995). EI ses som en mer kraftfull färdighet än det kognitiva när det gäller att lösa problem och avgöra vem som kommer att kunna agera ledare (Chopra och Kanji, 2010). Det kan begreppsliggöras som en uppsättning förmågor eller färdigheter för att hantera, förstå och utvärdera sina egna och andras känslor och detta är viktigt för att möjliggöra optimal personlig potential, samt att hantera relationer och att utveckla ekonomisk medvetenhet och social förståelse (Chopra och Kanji, 2010). EI spelar alltså en viktig roll i utvecklingen av den mänskliga potentialen, effektiviteten och innovationen, såväl hemma som på jobbet.

Transformativa chefer med hög EI kan känna igen och svara på sina anställdas känslomässiga behov, erbjuda stöd och vägledning på ett personligt sätt och främja en positiv och stärkande arbetsmiljö (Barling, Slater och Kelloway, 2000). Dessutom menar Barling, Slater och Kelloway (2000) att känslomässigt intelligenta ledare också kan anpassa sin ledarstil för att passa varje anställds behov, vilket hjälper dem att uppnå sin fulla potential och nå sina mål. Goleman (1998) hävdar att EI är en förutsättning för framgångsrikt ledarskap. Tre av fyra nyckelelement som transformativt ledarskap baserar sig på anser Goleman (1998) stärks av EI hos chefer. Chefer som känner till och kan hantera sina egna känslor, och som visar självkontroll, fungerar som förebilder för sina medarbetare och stärker därigenom både medarbetares tillit till och respekt för sina chefer. Detta skulle stämma överens med essensen av agerande av förebild. För det andra, med sin betoning på att förstå andras känslor, skulle chefer med högt EI vara duktiga att inse i vilken utsträckning deras följares förväntningar kan höjas, ett kännetecken för inspirerande motivation. För det tredje är en viktig del av individuell omtanke, förmågan att förstå medarbetares behov och agera därefter. Med sin betoning på empati och förmågan att hantera relationer positivt, skulle chefer som visar EI sannolikt visa omtanke om individen.

I dagens dynamiska och komplexa internationella värld så kommer chefer behöva utveckla sina egna förmågor, ledarskap och EI för att bibehålla en stark position inom

organisationen. Förmågor och färdigheter gällande EI blir enligt Chopra och Kanji (2010) betydelsefulla och så gott som oundvikliga i allt ifrån effektivt ledarskap till utvecklandet av mänsklig potential inom det ekonomiska och politiska livet. Inom multigenerationella arbetsstyrkor behövs det enligt Njoroge och Yazdanifard (2014) chefer som känner igen känslor och kan reagera på dem. Chefer som har utvecklat en viss nivå av EI förstår sig på olika anställdas behov och kan ta tid för sina anställda och ge dem regelbunden feedback. Detta ger anställda en möjlighet att förbättra sina prestationer i organisationen och därför ses EI som en nödvändig byggsten för ett kontinuerligt starkt ledarskap och viljan av att känslomässigt involvera sig med sina anställda (Njoroge och Yazdanifard, 2014)

2.5 Balans mellan arbete och fritid

Att studera balansen mellan arbete och fritid har ökat i intresse eftersom det finns en oro för att obalanserade relationer mellan arbete och fritid kan resultera i sämre hälsa och prestation (Nabawanuka och Ekmekcioglu, 2022). Balansen mellan arbete och fritid problematiserar den ökade mängden stress som människor upplever på sina arbetsplatser och hur de ska ta itu med dessa problem. Människor försöker jonglera en mängd olika faktorer i sitt privatliv och på jobbet, inklusive: arbete, familj, vänner, hälsan och jaget. Byrne (2005) hävdar att av de inblandade faktorerna är arbetet den som är mest elastisk och kan hanteras på ett sådant sätt att man undviker att äventyra de andra faktorerna. Byrne (2005) väljer att se på arbete som en gummikula och resterande faktorer som glaskulor, släpp en gummiboll så studsar den tillbaka, men släpp en glaskula och den krossas. Detta beskriver vad som händer när människor försummar eller missbrukar sina skyldigheter gentemot familj, vänner, hälsa eller ens personliga välbefinnande och tillväxt. Skadan kan vara, och är ofta, definitiv (Byrne, 2005). Med då det kommer till arbete, då kan man förlora sitt jobb eller inte få den befordran man antog man förtjänade eller den löneökning man hade velat uppnå, men det är inte världens undergång. Man kan acceptera situationen eller inte. Man kan välja att stanna eller gå vidare. Men med personliga relationer eller ens hälsa har man inte alltid ett val.

En viktig drivkraft bakom trenden mot att uppnå balans mellan arbete och fritid är enligt Byrne (2005) det faktum att yngre millenniegenerationen samt post-

millenniegenerationen inte är beredda att arbeta på samma sätt som sina föräldrar. Millenniegenerationen och post-millenniegenerationen börjar bli majoriteten på arbetsplatsen och kännetecknas av hårt arbetande individer, men som även värdesätter sin lediga tid mer än tidigare generationer (Buzza, 2017). De vill ha större kontroll och ett större inflytande över strukturen på sina jobb där de känner sig mer motiverade och mindre stressade (Byrne, 2005). Sökandet efter balans mellan arbete och fritid är en process där människor försöker förändra saker i enlighet med förändringar i sina egna prioriteringar, fysiska och/eller psykologiska. Dessa kan i sin tur utlösas av faktorer som ålder, förändringar i arbetsförhållandena eller kraven på ny teknik. Såväl anställda som arbetsgivare kan dra nytta av denna balansgång mellan arbete och fritid. Anställda kan genom undvikandet av att ta med sig problem hem från jobbet eller vice versa, få möjlighet att fokusera mer på livet utanför arbetet och få större kontroll över sitt arbetsliv (Byrne, 2005). Arbetsgivaren å andra sidan får en motiverad, produktiv och mindre stressad arbetskraft som känner sig värdefull, vilket i sin tur ökar produktiviteten, minskar frånvaron och maximerar den tillgängliga arbetskraften. (Byrne, 2005)

Att uppnå en balans mellan arbete och fritid är ett brett ämne med relevans för alla arbetande människor eftersom det i grunden handlar om att kunna göra bra ifrån sig gällande saker vi bryr oss om. Kossek, Valcour och Lirio (2014) betonar att det inte finns enskilda modeller för att uppnå denna balans mellan arbete och fritid. Det bottnar sig i människors värderingar och prioriteringar, de krav de möter inom de olika områden av deras liv och de resurser de kan komma åt och använda för att möta dessa krav. På så vis ser bilden av balansen mellan arbete och privatliv olika ut från en person till en annan, såväl som vid olika tidpunkter i en persons karriär och liv. Byrne (2005) menar att då prioriteringar hos människor ändras, så är förändring något som ofta sker som en följd. Någon blir förälder, en annans barn flyttar hemifrån och någon är nära pension. Alla dessa förändringar kan enligt Byrne (2005) leda till att människor söker mer balans mellan arbete och fritid, för att anpassa sig till den nya vardagen.

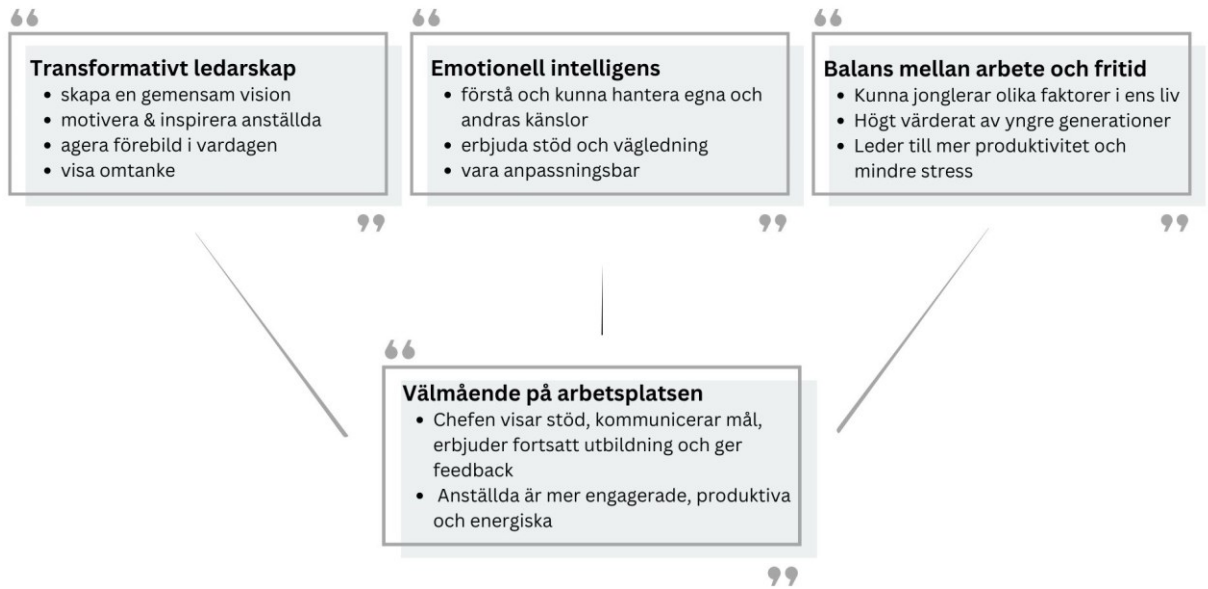
Eftersom balansen mellan arbete och fritid är högt värderad av nästan alla anställda inom millennie- och postmillenniegenerationen och kopplat till viktiga prestationsrelaterade resultat, har den också bred tillämpbarhet för arbetsgivare (Kossek, Valcour och Lirio, 2014). Organisationer och arbetsgivare som strävar efter

att främja en övergripande hållbar arbetskraft måste närma sig balansen mellan arbete och fritid på ett brett spektrum, utan att förbise de olika livssituationerna anställda befinner sig i (Kossek, Valcour och Lirio, 2014). Kossek, Valcour och Lirio (2014) konstaterar att forskning inom området behövs ytterligare då det behöver utvecklas en förståelse för de organisatoriska strategier som krävs för att främja en hållbar arbetskraft. En hållbar arbetskraft skapas och vårdas genom att arbetsplatsen främjar anställdas balans mellan arbete och fritid och välbefinnande under hela de anställdas tid i arbetslivet. Kossek, Valcour och Lirio (2014) menar att detta gör det möjligt för anställda att prestera på jobbet, samtidigt som de trivs i sitt privatliv och familjeliv. Utmaningen blir för företag att värna om alla anställda, oavsett livssituation och se till att alla får verktyg som behövs för att uppnå en balans. Kossek, Valcour och Lirio (2014) konstaterar att de företag som har en snäv syn på vem som är berättigad att underlätta balansen mellan arbete och fritid och som inte söker sätt att förbättra alla anställdas engagemang och välbefinnande under sina arbetsliv, går miste om möjligheter att engagera och utveckla sina anställda.

2.6 Sammanfattning

I min teori har jag behandlat välmående på arbetsplatsen, transformativt ledarskap och dess fyra element, emotionell intelligens och balans mellan arbete och fritid. Alla dessa teman är relevanta för min analys och är även teman som kommer användas i mitt analyskapitel då jag behandlar mitt insamlade material. Välmående på arbetsplatsen och transformativt ledarskap har definierats och kännetecken lyfts fram för att i analysdelen kunna konkretisera upplevelser och uppfattningar som informanterna delat med sig av. Emotionell intelligens och balans mellan arbete och fritid är kapitel som lagts till i efterhand då de är teman som frekvent dök upp i mitt insamlade material och på så vis var relevanta för min avhandling.

För att sammanfatta mitt teorikapitel har jag konstruerat en modell som tydligt visar samspelet mellan transformativt ledarskap, emotionell intelligens och balans mellan arbete och fritid för att uppnå en välmående arbetsplats. Alla komponenter är viktiga för att skapa en välmående arbetsplats med anställda som kan och vill prestera utan att det egna välmåendet tar skada.



Figur 2: En sammanfattande modell av hur välmående på arbetsplatsen skapas

3 METOD

I metodkapitlet för denna avhandling börjar jag med att presentera studiens design, därefter följer ett kapitel om materialinsamlingsmetoden där smistrukturerade intervjuer, urvalsmetod, analysmetod och etiska aspekter samt studiens trovärdighet lyfts fram. Därefter följer ett kapitel om der jag redogör för det praktiska förverkligandet av studien samt presenterar mina informanter.

3.1 Studiens design

Traditionsenligt indelas forskning i två kategorier: kvantitativa- och kvalitativa studier. Bryman och Bell (2013) diskuterar skillnader mellan kvalitativ och kvantitativ forskning inom företagsekonomisk forskning. De lyfter bland annat fram att kvalitativ forskning har plats för en bild av den sociala verkligheten, medan kvantitativ forskning ser på omvärlden som något objektivt (Bryman & Bell, 2013). Forskarens förmåga att se saker genom någon annans ögon är en nödvändighet för en lyckad kvalitativ studie (Bryman & Bell, 2017). Inom den kvalitativa forskningen leder ofta insamlingen av data fram till teori, medan den kvantitativa forskningens första steg ofta utgörs av teori. Individer uppfattar och tolkar sin omvärld på olika sätt, vilket är något som inte får plats inom en kvantitativ studie där omvärlden ses på som objektiv. Bryman och Bell (2013) lyfter fram sex huvudsakliga steg i den kvalitativ forskningen. Forskningen utgår från generella frågeställningar till val av relevanta informanter, insamlingen av data, tolkning av insamlad data samt begreppsligt och teoretiskt arbete. Dessa steg kan i sin tur leda ut till olika sidogrenar med behov av att specificera frågeställningar eller eventuellt behov av ytterligare insamling av data. Det insamlade data ska sen tolkas och den tolkning forskaren resulterar i kan ha en påverkan på det teoretiska arbetet innan man slutligen sammanställer en rapport om resultat och slutsatser. Då informantens infallsvinkel i denna studie har prioriterats, har en kvalitativ metod valts.

Bryman och Bell (2013) introducerar i sin bok induktion, deduktion och abduktion som beskriver hur forskare drar slutsatser från insamlat material och hur detta relateras till befintlig teoretisk bakgrund. Induktion innebär att forskaren skapar en ny teori baserat på forskningsresultatet, där syftet inte är att undersöka teori, utan att skapa en helhetsbild över forskningsområdet (Bryman & Bell, 2013). Deduktion utgår ifrån att

forskare skapar en hypotes baserat på existerande teori och sedan testar teorin genom hypotesprövning, något som antingen bevisar studiens riktighet eller förkastar teorin (Bryman & Bell, 2013). Abduktion används enligt Bryman och Bell (2013) för att dra logiska slutsatser och för utvecklandet av olika teorier om den redan existerande verkligheten. Forskaren vill även skapa sig en djupare förståelse av ett visst fenomen och använder därför abduktiv forskningsmetod. Inom den abduktiva forskningsmetoden kan forskaren även förbättra och utveckla teorin under en pågående forskning, då kunskap och nya insikter konstant tillkommer, då växlingen mellan teori och empiri sker konstant. För denna avhandling så har forskningsansatsen abduktion valts. Då syftet är att undersöka anställdas uppfattningar om sambandet mellan välbefinnande i arbetet och den inspirerande chefen, behövdes en grund i teori men även upplevelser som sedan utvecklade teorin.

3.2 Materialinsamlingsmetod

I detta kapitel kommer jag redovisa för studiens materialinsamlingsmetod som varit semistrukturerade intervjuer, urvalsmetoden bekvämlighetsurval, analysmetoden tematisk analys och etiska aspekter samt studiens trovärdighet. Detta kapitel kommer ge en insyn i hur arbetet gått till och hur jag bearbetat insamlat material.

3.2.1 Semistrukturerade intervjuer

För denna studie har jag valt intervjuer som min materialinsamlingsmetod. I och med att jag är intresserad av anställdas syn på inspirerande ledarskap och dess koppling till välbefinnande ansåg jag att intervjuer var en lämplig metod. Välmående är en känsla som bildas genom personer och inspirerande ledarskap något som utförs gentemot personer. Därför bedömde jag att detta ämne lättast öppnas upp och förstås via en intervju. I intervjuer inom den kvalitativa forskningen betonas det generella i formulering av själva frågeställningarna enligt (Bryman och Bell, 2013) så att respondenternas åsikter och uppfattningar framkommer under själva intervjun. Vikten ligger helt enkelt på respondenternas åsikter och att intervjun rör sig i olika riktningar är önskvärt inom den kvalitativa forskningen så att svaren blir så detaljerade som möjligt (Bryman och Bell, 2013).

Eftersom jag även ville att intervjuprocessen för avhandlingen ska likna en diskussion mellan två parter snarare än att vara en stel process för utfrågning har jag specifikt valt att inrikta mig på semistrukturerade intervjuer. Det är en intervjumetod som utgår från specifika frågor och teman, men där informanterna har möjlighet att utforma svar på sitt eget sätt (Bryman och Bell, 2013). Det är alltså ett mer fritt sätt att utföra en intervju på då man utgår från en viss intervjuguide men huruvida alla frågor ställs eller att man går i den specifika ordningen som lagts på förhand, inte är nödvändigt. Det ger forskaren frihet att utforska andra teman utanför intervjuguiden med sin respondent och möjliggör även till att nya teman och tankar kan uppstå kring temat.

Utgångsläget för denna intervjustudie var att utföra alla intervjuer via ett videosamtal med respondenterna för att få en mångsidigare intervju. Fördelen med intervjuer som forskningsmetod och specifikt de som utförs öga mot öga via video är att man kan få en omfattande uppfattning om respondentens känslor, kroppsspråk och intressen i och med att man kan iaktta respondenten i fråga medan informanten uttrycker sina svar (Kvale & Brinkmann, 2010). Man kan även upprepade gånger gå tillbaka till inspelningen av intervjun och på så vis även i efterhand analysera bland annat informanternas kroppsspråk. Möjligheten att se en person medan frågor ställs i intervjun ger en mer dimensionerad helhetsbild av undersökningen i jämförelse med om intervjuaren endast baserar sin undersökning på de intervjusvar hen fått.

Svagheterna med valet av intervju som materialinsamlingsmetod, och i detta fall semistrukturerad intervju, är att man inte kan vara säker på huruvida ens intervjuguide är bristfällig och inte ger det stöd som behövs under själva processen. Språket och frågeformuleringen kan också ses som en eventuell svaghet och Bryman och Bell (2013) konstaterar att frågeställningarna inte får vara för specifika då det hindrar alternativa synsätt från att uppstå. På så vis rekommenderas en semistrukturerad intervjumetod då den strukturerade tenderar vara alltför riktgivande medan den ostrukturerade lätt kan leda till att man inte kan specificera ett undersöknings fokus (Bryman och Bell, 2013). Bryman och Bell (2013) lyfter även upp några svagheter med intervjuer som utförs via nätet och bland annat svårighet att upprätthålla engagemang hos informanter och svårigheten att skapa en bra relation under själva samtalet via videolänk är faktorer de lyfter fram. Dock har intervjumetoden sedan

corona blivit så gott som standard praxis på företag världen över, så man kan ifrågasätta huruvida de negativa aspekterna med videointervju fortfarande stämmer. Kan det vara så att corona varit den faktor som förändrat vår syn på videointervjuer och fått oss se på det med en mer positiv syn?

3.2.2 Urvalsmetod

För denna studie har jag utfört sex intervjuer med personer som arbetar inom olika branscher och i olika länder, men som har erfarenheter av en inspirerande chef och intresse för välmående på arbetsplatsen. Jag valde för min studie att se på teman välmående och ledarskap ur anställdas synvinkel, då jag ansåg att jag genom deras upplevelser får en bättre bild av chefen än om chefen själv hade intervjuats. Urvalet av informanterna baserar sig på bekvämlighetsurval då informanterna till stor del är bekanta för mig sedan tidigare, men även är vänners bekanta som valt att ställa upp. Bryman och Bell (2013) beskriver att bekvämlighetsurval innebär att välja informanter bland ”personer som för tillfället råkar finnas tillgängliga för forskaren.” Åldersskalan för mina informanter är 25-35 år så de faller inom millenie- och postmilleniegenerationen och tiden i arbetslivet varierar från 3 år till 15 år. Med detta val kommer studien bli mer intressant då informanternas tid i arbetslivet varierar. Informanterna har olika erfarenheter då det gäller inspirerande ledarskap och välmående, något som i sin tur kommer berika studiens innehåll. Antalet informanter (sju stycken) har fastslagits av tidsskäl och även i antagandet att färre och längre intervjuer ger mer innehåll. Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) anser att sex till åtta informanter är tillräckligt då man inte gör en studie om jämförelse mellan olika grupper.

Bekvämlighetsurvalet som denna studie baserar sig på består som namnet även tyder på att forskaren väljer ett bekvämt sätt att nå respondenter till sin studie. Det kan vara allt från enkäter, till inlägg på sociala medier där forskaren ber om hjälp. Bekvämlighetsurvalet hör under paraplybegreppet *icke-sannolikhetsurval* och syftar enligt Bryman och Bell (2013) till att omfatta alla urval som inte görs ur sannolikhetsprincipen, där forskaren mer eller mindre påverkar urvalet av respondenter som ställer upp i studien. Dock måste forskaren med

bekvämlighetsurvalet ta hänsyn till begränsningarna när de gäller generaliserbarhet (Bryman och Bell, 2013). Respondenterna finns i forskarens närhet och är tillgängliga för studien, men deras externa giltighet är låg och sannolikheten att de är representativa för hela studien är osannolik. Trots dessa negativa infallsvinklar så finns fördelar med ett bekvämlighetsurval. Fördelen med detta urval kan ses för småskaliga forskningsprojekt där man har en begränsad budget för både tid och kostnad och man på så vis väljer de respondenter som finns tillgängliga i forskarens närmiljö och där man kommer billigt undan.

3.2.3 Analysmetod

Efter att jag intervjuat informanterna och transkriberat intervjuerna så drog den mer systematiska bearbetningen av innehållet i gång. Eftersom det redan under transkriberingsstadiet uppkom tydliga teman i svaren, var det naturligt för mig att använda mig av en tematisk analysmetod för att analysera materialet. Tematisk analys är en metod där forskaren identifierar, analyserar och tolkar mönster i kvalitativa data. Fördelen med att använda sig av en tematisk analys är dess flexibilitet. Analysen är inte endast teoretiskt flexibel utan även flexibel i form av urvalsstorlek, forskningsfrågor och datainsamlingsmetod. Den används för att identifiera mönster i informanternas upplevelser och perspektiv, samt erfarenheter och åsikter. Analysmetoden är på så vis mycket användbar då forskaren utför en studie kopplad till upplevelser där man vill förstå hur informanterna tänker och känner (Terry, m.fl., 2017). Med tanke på mitt syfte med studien och att jag är ute efter informanternas upplevelser och uppfattningar lämpar sig denna analysmetod ypperligt för mig.

3.2.4 Etiska aspekter & studiens trovärdighet

Enligt Fontana och Frey (2000) är intervjuer ett av de vanligaste sätten att förstå andra människor på och då forskare genom intervjuer studerar olika människor och dess upplevelser måste de försäkra sig om att de gör allt vad de kan för att undvika att informanterna kommer till skada. Forskningsetik handlar kort om att reflektera över studiens olika beståndsdelar och dess aktuella etiska aspekter. Etik bör genomsyra alla

delar av ens studie och ska rent allmänt värna om människors grundläggande värden och rättigheter (Bryman & Bell, 2013).

Forskningsetiken har fungerat som en röd tråd genom alla stadier av denna studie och ingen av deltagarna har hamnat ut för någon skada som följd av att de deltagit i min studie. Då jag utförde materialinsamling för det teoretiska kapitlet så präglades en öppenhet gentemot all möjlig information som kunde komma emot. Deltagandet i själva studien baserar sig även på en frivillig insats av informanterna, information om studien gavs såväl skriftligt som muntligt innan intervjutillfället och de kunde när som helst dra sig ur deltagandet. Informanternas identitet kommer även förbli anonym i denna avhandling och på så vis minimera att deras deltagande förorsakar skada. Fontana och Frey (2000) lyfter även fram vikten av anonymitet för att få ihopsamlat ett tillförlitligt och användbart material till ens studie. Materialet för avhandlingen har analyserats och presenteras i enlighet med god forskningskutym och har hanterats konfidentiellt och med försiktighet vilket innebär att ingen obehörig har kunnat ta del av intervjuerna, något som kan äventyra informanternas anonymitet. Konfidentialitet vid behandling av material och uppgifter som kan skada anonymiteten är enligt Bryman och Bell (2013) en av de viktigaste forskningsetiska principerna.

3.3 Praktiskt förverkligande av studien

Jag bestämde mig tidigt att jag ville använda mig av bekvämlighetsurvalet och i samband med det valde jag LinkedIn som den plattform som skulle användas för att samla på mig informanter. Den sjunde november 2022 lade jag upp ett inlägg på LinkedIn (se bilaga 1) där jag kortfattat beskrev huvudtemat för min pro gradu-avhandling och hurdana personer jag sökte som informanter. Jag var även noga med att poängtera att jag garanterar anonymitet genom studiens gång och att varken informanternas namn eller namnet på deras chefer kommer att framgå någonstans i avhandlingen. Jag gav även potentiella informanter friheten att själva bestämma tid för intervju och påpekade också att intervjun görs via Teams och helst med kamerorna på. En viktig del av tillvägagångssättet intervjun som empirisk forskningsmetod är att kunna vara öppen med hur intervjuerna kommer hanteras. Därför ansåg jag att det var viktigt att informanterna fick all den information de behövde för att känna sig bekväma

med att ställa upp. Redan samma dag som inlägget publicerades bokade jag två intervjuer in, resten av informanterna meddelade under samma månad att de var intresserade och på samma sätt bokade jag de sedan in efter hand.

Mellan veckorna 46-2 genomförde jag intervjuerna. För varje intervju använde jag mig av min intervjuguide (se bilaga 2) och intervjuernas längd var mellan 45 minuter till en timme långa. Transkriberingen utförde jag direkt efter utförd intervju. Vad gäller transkribering menar Tjora (2012) att det kan löna sig för forskaren att vara mer utförlig då man transkriberar än man tänkt, eftersom man inte alltid själv kan avgöra vad som är en lämplig detaljnivå. Alla mina informanter pratade svenska, men med olika dialekter och brytningar och därför valde jag att transkribera ordagrant. Detta för att ge informanterna karaktär i själva analysen och eftersom uttryck kan få en speciell betydelse med hjälp av dialekt, något som kan gå förlorat om jag hade normaliserat språket. Jag har dock inte transkriberat alla upprepningar om dessa är av relevans för min studie, inte heller alla uttryck för medhållande som jag själv yttrat. Transkriberingarna av mina intervjuer har sammanlagt resulterat i 89 sidor text.

För att hålla en anonymitet bland informanterna har jag hittat på nya, fiktiva namn åt dem. Informanternas namn i avhandlingen är framöver: Ebba, Sofia, Isabelle, Elisa, Johanna, Rasmus och Jonas. I följande kapitel presenteras informanterna.

3.3.1 Presentation av informanterna

I detta kapitel presenterar jag de informanter som ställde upp på intervju för denna avhandling. Sammanlagt blir det sju presentationer. Jag börjar med min första intervju informant Ebba och därefter presenterar jag i ordningsföljd de övriga informanterna. Efter presentationerna av informanterna följer analysen som grundar sig i studiens teoretiska referensram.

Ebba:

Ebba är en kvinna i 30-årsåldern som beskriver sig själv som en person utan långsiktiga mål, snarare som en person som drivs av lust och passion samt "vad som känns bra i magen just nu". Ebba bor på landet med sin familj och har ett brinnande

intresse för miljö och hållbarhet. Ebba har arbetat med kommunikation av olika form och på olika företag i cirka 15 år och på hennes nuvarande arbetsplats har hon varit i ca 6 månader. Hon berättade under sin intervju att hon haft många inspirerande chefer under sin tid i arbetslivet, men att en specifik chef har stått ut i mängden, en chef vars ledarskap vi får ta del av längre fram i analyskapitlet. Ebba är mycket nöjd med sin nuvarande arbetsplats och under vår intervju blev det klart att en tyst ledsagare som lyssnar på sina anställda, förmedlar företagets vision och ger en möjlighet att utvecklas är Ebbas ideal chef. Välmående anser Ebba även är viktigt och trots att hon anser att chefen har en relevant roll, så ligger enligt henne ändå vikten i att man själv tar ansvar.

Sofia:

Sofia är en kvinna i 20-årsåldern som arbetar med B2B marknadsföring inom byggbranschen, något hon gjort i snart fyra år. Sofia är en person som vill kunna balansera sin fritid och arbete för att må bra, men är även en person som lätt tar på sig för mycket arbete, något hon vill arbeta på. Sofia är mycket nöjd med sin nuvarande arbetsplats där hon även fått ta sig an mer krävande uppgifter och hon beskriver att hon nästan är rädd för hur mycket hon gillar sitt arbete. Under vår intervju blev det klart att Sofia uppskattar en chef som har ett förtroende till sina anställda och som arbetar tillsammans med sina anställda för att nå företagets mål. Välmående är något som de inte arbetar med i överdrift på hennes arbetsplats, men Sofia konstaterade ändå att det är viktigt för hennes arbetsprestation att må bra. Trots att arbetsplatsen inte gjort mycket så har dock kollegerna sinsemellan möjlighet att bearbeta sitt välmående och kaffe pauserna används ofta som tid för att få såväl ventilera som småprata.

Isabelle:

Isabelle är en kvinna i 20-årsåldern som arbetar med payments inom ett multinationellt företag och har gjort det i fyra år. Hon har bott utomlands i fem år och under den tiden arbetat på en arbetsplats med en icke-inspirerande chef och med en inspirerande chef på sin nuvarande position och hon kunde på så vis under intervjun dra paralleller mellan de olika stilarna. I sin nuvarande position har Isabelle en chef som kommunicerar flitigt, lyssnar på sina anställda och även ger en möjligheter att utvecklas, kvaliteter hos en inspirerande chef som hon verkligen uppskattar. På frågan

“trivs du på jobbet?” svarar Isabelle “it's too good to be true” och så gott som hela intervjun sker i positiv stämning vilket även ger mig känslan av att hon trivs mycket bra. På fritiden så gillar Isabelle att springa men även läsa böcker, något hon även konstaterar främjar hennes personliga välmående.

Elisa:

Elisa är en kvinna i 20-års åldern som arbetar som utvecklingschef på en intresseorganisation där hon har en inspirerande chef. Hon beskriver sin chef som en kunnig och mycket snäll person och att chefens breda CV ger både mervärde till arbetet och inspiration. Hennes chef är även duktig på att inkludera sina anställda i beslut som ska fattas och litar på sina anställda. Då vi kom in på välmående aspekten så nämnde Elisa att motivation är något som hon värdesätter högt i arbetet och att hon utan motivation kan känna sig slö trots att hon annars är en arbetsmyra. Hon lyfter även fram vikten av teamwork och flexibla arbetstider på jobbet, samt att ha en mening med livet är något som hon värdesätter. Förutom detta nämnde Elisa trygghetskänslan och hur viktigt hon anser att det är att ha människor runtomkring som får en att känna sig trygg

Johanna:

Johanna är en kvinna i 20-årsåldern som arbetar inom försäljning och marknadsföring. Hon har arbetat på sin nuvarande position sedan förra sommaren och trivs mycket bra på sin arbetsplats. Det är på denna arbetsplats som hon även fått en inspirerande chef och från första stund, under själva intervjutillfället har hon känt sig inspirerad av sin chef. Inom välmående aspekten så finner Johanna vikt i att äta hälsosamt och träna regelbundet för att på så vis även prestera på jobbet. Hon vill även, som många av de andra informanterna, att det ska finnas en balans mellan arbete och fritid, så hon inte tar arbetet med sig hem under helger. Att mysa med sitt husdjur och umgås med vänner är även något som Johanna ser som en viktig del av hennes välmående på hemmafronten och under intervjuens gång blir det tydligt att välmående är något som Johanna ser på som viktigt.

Rasmus:

Rasmus är en kille i 20-års åldern som arbetar med HR uppgifter på ett startup företag. Som person är Rasmus social och utåtriktad, och han gillar att ha många bollar i luften samtidigt. Han älskar att ta sig an nya projekt, något han även gör ofta och själv tror han att valet att arbeta med en startup därför passar honom perfekt. Rasmus anser att flexibilitet på arbetsplatsen är viktigt för hans välmående, men då det kommer till det personliga välmåendet har han inga problem att åsidosätta det för att få saker gjorda på jobbet. Detta är något han själv vet inte är optimalt, men som fungerar bra då han behöver få saker gjorda. Rasmus chef har liknande mindset och är en person som ställer upp i vått och torrt och som är mycket dedikerad till sitt arbete. Chefen är även en personlig vän till Rasmus och då de har en väldigt öppen dialog såväl på fritiden som på arbetet, anser Rasmus att de kan vara ärliga med varandra och dela såväl svagheter som styrkor.

Jonas:

Jonas är en kille i 20-års åldern som arbetar med marknadsföring på ett företag där han har en inspirerande chef, som även råkar vara en av grundarna av företaget. Chefen är en driven person med internationell karriär och detta är något som inspirerar Jonas. Då det kommer till välmående så tycker Jonas det är viktigt att ha ett arbete som är intressant, att han omringas av härliga människor, såväl på job som fritid. Jonas vill bidra till världen på ett positivt sätt och drömmer om att ta sin karriär utomlands. Just nu arbetar Jonas 100 % på distans då företaget inte är beläget i hans hemland, men planen är att flytta efter jobbet då han trivs så bra.

3.4 Sammanfattning

Jag har utfört en kvalitativ studie i form av semistrukturerade intervjuer där jag konstruerat min intervjuguide i enlighet med min teoretiska referensram och de komponenter jag presenterat där. Jag fick slutligen ihop ett sampel på sju personer av olika kön, åldrar och arbetserfarenhet som alla var eller hade varit anställda på företag med inspirerande chefer. Jag har transkriberat intervjuerna och analyserat dem med hjälp av tematisk analys eftersom jag redan under transkriberingsprocessen märkte att

det fanns ett tema bland svaren informanterna gav. I följande kapitel kommer jag redogöra för de upplevelser av och uppfattningar om inspirerande chefer och välbefinnande på arbetsplatsen som informanterna delat med sig av till mig under intervjutillfällena och analysera intervjuernas teman: transformativt ledarskap, emotionell intelligens, välmående och balans mellan arbete och fritid.

4 ANALYS

I detta analyskapitel kommer jag analysera och diskutera intervjuerna och redogöra för hur informanterna upplever inspirerande ledarskap samt dess koppling till en välmående arbetsplats. Det kan inte uteslutas att jag möjligtvis har missuppfattat informanternas yttranden och därför är det viktigt att notera att denna analys grundar sig på mina tolkningar av informanternas yttranden samt de transkriberingar som gjorts. Tanken med analysen är att belysa de tankar och åsikter gällande inspirerande ledarskap och välmående som diskuterats under intervjutillfällena. Analysen grundar sig på mina tolkningar av mina informanternas berättelser samt de likheter som jag hittat i dem.

Jag inleder mitt analyskapitel med att diskutera intervjuerna med hjälp av transformativt ledarskap och de fyra element som det består av för att skapa en beskrivning av de inspirerande chefer som informanterna har upplevt. Därefter redogör jag för informanternas syn på välmående på arbetsplatsen, vikten av att chefen är emotionellt intelligent, samt diskuterar betydelsen av balans mellan arbete och fritid. För att skilja på informanternas yttranden från varandra, använder jag mig av de anonymiserade namn som jag redogjort för i ett tidigare kapitel.

4.1 Behöver en bra chef vara transformativ?

Ett transformativt ledarskap är ett så kallat “everyone, everywhere, everyday” - ledarskap enligt Montuori och Donnelly (2018). En chef som lever efter att medarbetarna är företagets viktigaste tillgång, som respekterar dem, ger dem utrymme att komma med egna idéer och får var och en att känna sig respekterad. Det är ett tankesätt som kommer att löna sig, i form av välmående medarbetare och bättre resultat. Ebba beskriver nedan i citatet den chef hon funnit mest inspirerad och hur chefen genom små medel blev en ledsagare för anställda på företaget.

”den ledare som jag egentligen har tyckt varit mest inspirerande, det är den som kanske inte så här vart den mest uppenbart inspirerande, utan det har varit en ledare som har haft väldigt tydligt fokus på att få varje anställd att själva

växa och själva vara drivande i sina projekt så att hon har mer liksom varit en ledsagare kan man säga” (Ebba)

Strannegård (2007) understryker att ledarskap ofta introduceras som en konkurrensfördel, något som kan förbättras och på så vis är lösningen på många problem i organisationer. Genom att se till att cheferna kontinuerligt utvecklar sitt sätt att leda för att möta de krav som ställs av omgivningen, kommer även företag gynnas på långsikt. Ebba förklarar hur strävan efter att finna lösningar på problem tillsammans är något som präglat hennes chefs tankegång och att hon tror detta tankegångssätt är viktigt för att som chef i dagens värld få behålla sin position.

”Att man pratar mycket om att hitta lösningen. Så att ja, men jag tror ändå många chefer idag tror jag ändå är ganska drivna i att vara bra ledare och sen tror att det finns en del som är kvar, den här gamla skolan eller liksom de som bara gillar att bestämma. Men jag tror också idag att kanske också med så här pandemin och en helt annan så här rörlig arbetsmarknad att det är svårt att vara en dålig chef idag och få behålla den positionen.” (Ebba)

Att tillsammans jobba mot ett utsatt mål och stödjas av sin chef är något alla informanter lyfter fram som grundläggande praxis på jobbet. Alla har en chans att påverka och cheferna lyssnar på vad anställda har att säga. Som det i teorin lyfts fram är transformativt ledarskap i grunden ett samarbete mellan parter för att uppnå ömsesidig nytta och är inte begränsat till heroiska individer som gör dramatiska handlingar (Montuori och Donnelly, 2018). Mina informanter stärker detta påstående genom att under intervjuerna bekräfta att det inte är ett one-man job utan att det i en organisation krävs att alla parter fungerar med bästa möjliga förutsättningar.

I följande delkapitel kommer vi fördjupa oss i de fyra elementen av transformativt ledarskap genom informanternas upplevelser av deras chefer som på arbetsplatsen agerar transformativa chefer.

4.1.1 Att vara förebild

Det första elementet i transformativt ledarskap är förmågan att agera förebild. Transformativa chefer agerar förebilder för sina anställda och visar med egna exempel hur arbete ska gå till (Rainey och Watson, 1996). Detta gör chefen för att själv lära sig genom eget handlande, men även för att anställda ska lära sig och utvecklas. Tanken är att anställda identifierar sig med sin exemplariska chef och bygger respekt, beundran och förtroende gentemot chefen. Johanna och Elisa har båda chefer med lång erfarenhet inom branschen och som med hjälp av sin kunskap agerar förebilder på arbetsplatsen.

”han har inom vårt yrke, så har han [...] vad skulle han ha, över 15 års erfarenhet så han är jätte sån här inspirationell eller vad heter det [...] inspirerande person när det kommer just till vad vi håller på med så att man kan bli så där, till exempel texter han skriver, så han skriver på ett helt jättejättebra sätt att man lär sig av honom också jättemycket” (Johanna)

”Han har en ganska bred CV och jag tycker att det ger också ganska mycket mervärde att till hans post nu som direktör för vår verksamhet att han har ganska brett perspektiv på olika saker.” (Elisa)

Johanna och Elisa ser till sina chefer som inspirationskälla och det motiverar dem då chefen utmärker sig på sitt jobb. Chefen blir helt enkelt som en förebild inom den egna karriären. Sofia värdesätter förutom erfarenhet, även att hennes chef arbetat inom olika delar av organisationen innan sin chefsposition och på så vis skapat en helhetsbild över vad som görs på de olika avdelningarna. Detta har gjort att chefens erfarenhet inom olika områden inte endast är inspirerande, utan chefer har också en förståelse av arbetet som görs och det skapar ett förtroende. Chefen har blivit en förebild på arbetsplatsen genom att som Rainey och Watson (1996) förespråkar, agera personligt exempel i de dagliga interaktionerna med medarbetare. Genom att förstå sig på de olika delområden får chefen ett förtroende av sina anställda och är kunnig nog att hantera situationer i alla företagets avdelningar.

”han har varit med från början då det svenska bolaget grundades. Så det blir liksom så där att han har ju också varit med på allt som händer riktigt på gräsrotsnivå. Och

då har han inte liksom varit sådär att “nej, men nu kommer jag in här som ny chef och nu ska vi göra så här” utan han har liksom varit med och gjort det skitiga jobbet också”
(Sofia)

Förståelse av det arbete som anställda görs poängteras alltså som ett viktigt element i ett transformativt ledarskap. Hur lång utbildning man än kan tänkas ha, så kommer man inte i närheten av den vikt erfarenhet har. Då kan man genom sitt hårda arbete till att uppnå sin chefsposition agera exempel för andra som drömmer om samma mål. Rasmus lyfter fram att det egna exemplet som hans chef visar är något som dagligen inspirerar såväl honom som personer runtom i företaget. Hur hans chef med sina egna handlingar visar en hängivenhet gentemot företaget och dess anställda är något som Rasmus beundrar hos sin vän och chef:

”För mig personligen så kanske det mest inspirerande han gör är den där egna exemplet som han ger av sig själv, att han vet själv också att han inte alltid är det bästa i allt men han försöker som fan att göra det bästa vad han själv kan och det är någonting som visas nog utåt också att de där arbetstimmarna som han villig att sätta ner är nog helt något annat än vad jag har aldrig förr satt i arbetslivet egentligen.”
(Rasmus)

Enligt Bruch och Walter (2007) är en viktig förmåga att chefer förkroppsligar de värderingar som de förväntar sig av sina anställda. Genom att Rasmus chef själv arbetar dagarna långa och gör sitt allt för företaget, ger det hans anställda en förebild att följa.

Så gott som alla informanter har chefer som inte direkt behöver göra något märkvärdigt för att vara förebilder. Cheferna är snälla personer som beaktar sina anställda och genom att arbeta hårt och vara dedikerade till sina jobb visar exempel till sina anställda. Sammanfattningsvis, utgående ifrån den information informanterna givit mig så lyfts erfarenhet, kunnighet och chefens driv upp som några drag som cheferna uppvisat på arbetsplatserna.

4.1.2 Omtanke om individen

Att som chef visa ens anställda uppmärksamhet och omtanke är något som jag redan innan denna studie ansett vara av vikt för att lyckas som chef. Att kunna ta hänsyn till sina anställda som de enskilda individer de är och konstruera sitt ledarskap så de passar just ens nuvarande anställda i fråga. Alla kan vara bra chefer, men att ge personlig uppmärksamhet och stöd till sina anställda, samt som Bass (1985) förespråkar, visa tillit och respekt gentemot sina anställda, är något som mina informanter uppskattat. Ebba jämför chefens roll med en lärares roll. Att kunna anpassa sig och sitt ledarskap till de olika personerna som arbetar inom ens team. Hon jämför chefen med en kameleont:

”Jag tror att det är viktigt att man kan anpassa sitt ledarskap utifrån vilken typ av anställd man har, precis som om vi säger skolan, att man pratar om att alla har olika sätt att ta in information och lära sig att vissa behöver läsa, vissa behöver se, vissa behöver skriva, så att man har det i åtanke också att samma ledarskap passar faktiskt inte alla och att en chef behöver kanske kunna vara lite av en kameleont. Att det är väl det som är bra ledarskap att kunna anpassa sig efter anställda.” (Ebba)

Något annat som flera av informanterna nämnde i sina intervjuer var vikten av att ha en chef som stöttar en, även då det kommer till byte av arbetsplats eller utveckling av kunskap som möjligtvis kan leda till nya karriärbågar. Chefen ska göra det möjligt för sina anställda att vidareutvecklas i en stöttande miljö (Avolio, 2011) och framgång för enskild anställd ska uppmärksammas. Jonas talar i följande citat om sin chef och hur han känner ett enormt stöd från sin chef, både i nutid och vid potentiellt framtida karriärsbyte. En chef som sätter sina anställda och dess karriärsbågar före sina egna behov, något som starkt tyder på att Jonas chef behärskar elementet individuell omtanke.

”Det känns som att han är en chef som verkligen vill hjälpa mig vidare i min karriär att även om liksom, även om jag sku int fortsätta efter någon viss tid så han skulle ändå hjälpa mig att hitta jobb någon annanstans för att han har en väldigt stor nätverk och han känner mig och han känner hans nätverk och jag är [...] jag är säker att han är intresserad i att hjälpa mig och på sätt och vis det berättar bara om vår sådär relation

att jag är inte där bara för att arbeta för liksom eller ja, jag är inte bara där för att arbeta, utan vi är där på en mission och vi vill hjälpa varandra att typ rädda världen.”
(Jonas)

Det genuina intresset för att se sina anställda växa som individer, men att även finnas där då hjälp behövs är uppfattningar som genomsyrar alla intervjuerna. De inspirerande cheferna hade en förmåga av att kunna finnas tillhanda i bakgrunden, men även hållas där och i stället för att utöva ”micro-management”, lita på sina anställda och låta dem glänsa med sina kunskaper. Rainet och Watson (1996) anser att närmsta chefer har möjlighet till denna tillit då de är medvetna om sina anställdas styrkor och svagheter. Såväl Jonas som Isabelle har chefer som håller en öppen dialog med sina anställda för att se till att de utvecklas i sina arbetspositioner och även trivs på själva arbetsplatsen.

”hon har väldigt så här öppen miljö till att lära nya saker så det kanske inspirerar mig mest att det finns så mycket möjlighet och en öppenhet att man kan bara säga som vad som helst egentligen, att det är inte så hierarkiskt i att hon är min chef, att jag kan inte säga, jag måste hela tiden ha som bäst face on, utan jag kan egentligen prata med henne om vad som helst.” (Isabelle)

”Han frågar att tycker du att dina kunskaper blir fullt utnyttjade i den här positionen och i de här grejerna som vi nu gör helt operativt eller går vi miste på någonting? Att att han är väldigt villig och och lära sig och förstå hur hur vi borde så där utnyttja all den kunskap som vi har.” (Jonas)

Att kunna visa omtanke gentemot sina anställda och coacha dem genom såväl bra och dåliga tider är något som skiljer en bra och dålig chef från varandra. Att vilja lära känna sina anställda genom att ställa frågor och sedan lyssna på svaren med omtanke visar anställda att chefen finns tillgänglig och känner till styrkor, svagheter och utvecklingspotentialer hos sina anställda.

4.1.3 Motivation föder inspiration

Som rubriken lyder har chefer möjlighet att genom att motivera sina anställda föda inspiration. Chefens uppgift är att skapa en känsla av sammanhang med en tydlig vision som inspirerar och sedan kunna kommunicera förväntningar (Bass, 1985). Ebba nämner i sin intervju vikten av denna kommunikation och hur avgörande det är för att anställda ska våga ta beslut och genomföra sina arbetsuppgifter. Då målen är kommunicerade på ett sätt som är förståeligt för de anställda, kan de själva sikta mot målen och chefen kan lätta på tyglarna.

”en chef måste vara väldigt drivande i att kunna förmedla liksom vilken vision företaget har och liksom se till att man uppfattar den visionen rätt för att vet du vad företaget har för långsiktiga mål då kan du själv vara mycket mer drivande i att ta beslut och att genomföra dina arbetsuppgifter och faktiskt liksom se till att få det resultat som långsiktigt och kortsiktigt jobbar mot det mål man har.” (Ebba)

För att åstadkomma detta krävs en tydlig vision, att medarbetarna engagerats i hur den ska förverkligas och att chefen motiverar anställda till att fullfölja denna vision. En av den mest använda motivationsteorierna är en teori framtagen av McClelland (1961) där tre behov, som alla människor eftersträvar lyfts fram. George & Jones (2012) framför dessa tre behov, där den första är behovet av att **prestera och åstadkomma resultat**. Anställda ska få känna ansvar för sitt eget arbete och få feedback på sitt arbete. Det andra behovet är **behov av samhörighet**. Enskilda personer vill att deras kolleger gillar dem samt att de kommer överrens sinsemellan. Det tredje behovet är **behov av makt**. Människor söker möjlighet att ha kontroll över eller påverka andra människor. Det sista behovet är start kopplat till personer som befinner sig i ledarskapspositioner. Syftet med McClellands (1961) motivationsteori för chefer är att de har en möjlighet att skapa en förståelse för sina medarbetare (George & Jones, 2012). De två förstnämnda behoven kan appliceras på anställda och nedan nämner Isabella bland annat hur duktig hennes chef är på att ge feedback på de jobb som gjorts och hur hon som anställd får chansen att prestera och åstadkomma resultat.

”hon nämner alltid, att hon sätter igen vikt på det att hon nämner att okej att Isabelle tillsammans med den här andra personen har gjort där och vi tycker att det här leder

till X, Y, Z så att det mera så här vi i stället för jag. Så på det sättet uppmuntrar och sen just ja bara säger tack helt massa liksom att, på något vis att jag tack att du gjorde det här eller helt vad som helst lite som man sku göra, som att göra någon slags Excel lista på något helt onödigt, så är det ändå sådär att "Tack för att du gjorde de här" och sådär." (Isabelle)

Till skillnad från den högsta ledningen innehåller mellancheferers jobbprofil vanligtvis inte formuleringen om visionära mål (Bryman, 1992). Isabelles chefs chef som arbetar högre upp i organisationen har varit skicklig på att kommunicera till sina anställda, bland annat Isabelles chef, hurdan vision företaget har, något som sedan Isabelles chef konkretiserat på deras arbetsplats:

"min chefs chef, hon är väldigt så här, att hon sätter vikt på att det ska vara bra laganda att alla mår bra så jag tror mycket av de här initiativen kommer från henne att sätta igång så här [...] tyngden på laganda och tyngden på hur människorna gör företaget. Så jag tror team laganda hört till *Företag X* DNA på ett sätt." (Isabelle)

Mellanchefer har möjlighet att uppnå en viss nivå av inspirerande motivation genom att konkretisera de visionära målen som definierats av högsta ledningen till sina medarbetare (Bruch och Walter, 2007). Genom att förtydliga hur avdelningens mål hör ihop med företagens visioner och genom att översätta strategiska mål till dagliga rutiner kan de uppnå inspirerande motivation hos medarbetare. Så som rubriken lyder så föder inspiration motivation och enligt Johanna så är det extra viktigt att ens chef är inspirerande i stunder då motivation behövs. Mål och visioner kan kännas som stora helheter som inte berör anställda, men genom att chefen bryter ner mål till mindre helheter menar Bruch och Walter (2007) att chefer kan motivera sina anställda även i vardagliga uppgifter.

"om man kanske lite stampar på plats som till exempel mitt jobb är också ganska mycket sånt att fast jag gör jobb så kan det vara att det kommer inte direkt resultat ändå, så då kan det kännas för mig lite sådär att jag gör saker helt i onödan så då kanske det är viktigt att han på något sätt kan ändå inspirera mig och få mig liksom att bli motiverad till att faktiskt fortsätta och jobba med det." (Johanna)

Genom att närmsta chefen på ett begripligt sätt kommunicerar företagens mål och visioner som definierats högre upp i organisationen, kan anställda känna ett större driv

och vilja att sträva mot de utsatta målen. Informanterna upplever att de blir och blivit motiverade av sina chefer samt att detta är viktigt för att ta sig igenom tyngre dagar och arbetsuppgifter.

4.1.4 Intellectuell stimulans

Samarbete är en avgörande faktor för framgång av en transformativ ledarskapsmodell. Chefen skapar sin egen form av ledarskap och genom samarbete gör chefen och anställda världen till en bättre plats (Montuori och Donnelly, 2018). Team på arbetsplatser behöver intellektuellt stimulerande chefer som uppmuntrar sina anställda att utveckla innovativa idéer och att utmana gamla sätt att göra saker (Bass, 1985). Detta kan chefer lätt uppnå genom att proaktivt involvera anställda i beslutsfattande.

”han försöker att ta med sina medarbetare att om det till exempel kommer från ledningsgruppen något förslag så talar vi alltid om de med enheten liksom på enhets mötena och diskuterar olika synvinklar att han är [...] han är väldigt bra på att ta med sina medarbetare sen förstås ibland tycker jag också att chefer måste göra egna beslut och det är helt förståeligt men att jag tycker på ett allmänt plan så tar han med oss jättebra.” (Elisa)

Elisa beskriver ovan hennes egen chefs sätt att hantera nya förslag på arbetsplatsen. Chefen ger anställda möjlighet att tillsammans med chefen utveckla nya idéer och lösningar som han hade haft svårt att komma på själv på egen hand. Detta visar att han litar på deras omdöme och är öppen för nya förslag. Thompson m.fl. (2021) menar att chefer som uppmuntrar anställda att tänka kreativt har behärskat konceptet av intellektuell stimulans, något som Elisäs chef även påvisar.

Denna intellektuella stimulans utövas ofta av chefer inom högre positioner enligt Bruch och Walter (2007) då de har mer frihet att undersöka och involvera. Jonas har en chef som även är grundare av företaget och i stället för att styra och ställa så involverar han sina anställda och låter dem arbeta med lösningar och kommer själv endast med modereringar.

”Han är ganska så där [...] jag vet inte liksom [...] balanserad på på visst sätt att han är mer som en kompis och och han liksom ger scenen till oss också som liksom unga, professionella att de lätt och presentera sina idéer och sen liksom han på sätt och vis modererar vårt arbete mer än han liksom leder och sådär bossar och hela tiden.”
(Jonas)

I teorin lyfte jag fram Hay (2006) och hans konstaterande att chefer som uppvisar förmåga till denna intellektuella stimulans, stärker sina medarbetare genom att övertyga dem att våga föreslå nya och kontroversiella idéer utan rädsla för straff eller förlöjligande. De ger helt enkelt medarbetare möjligheter att lära sig och växa samt fatta beslut och ta risker. Jonas lyfter i intervjun fram att faktumet att hans chef visat en öppenhet för att misslyckas, gjort att Jonas och hans kolleger vågat anta nya utmaningar och pröva på nya lösningar. Chefen ger dem helt enkelt en push genom att lyfta fram att det är okej att misslyckas. Så länge man försöker och lär sig av sina misstag så är det en lärdom i sig. Det blir ofta fokus på att lyckas och strävan efter excellens att vi ibland glömmer de värdefulla misstag som görs. En inspirerande chef ska enligt Whitehead (2002) skapa ett klimat där det är okej att göra misstag och att vi genom detta har möjlighet att lära sig. Vi lär oss mycket mer av ett misstag än en lösning och om chefen uppmuntrar misslyckanden kommer även anställda ha en trygg grund där de vågar pröva sig fram.

”genom att betona de att att vi lär oss liksom hela tiden och vi vet inte vad som kommer och fungera bäst. Och han säger det liksom väldigt ofta, alltid när det är någonting som som är oklart så är det bara så där att, Vi vet ju inte vad som kommer att hända, att vi måste bara liksom försöka och sen just så att att han..Vi är inte rädda att misslyckas på något sätt för att vi vet att han är medveten om det och så vidare. Ja, jag tycker att det är liksom det som inspirerar oss och tänka på saker och så där också pröva helt enkelt.” (Jonas)

Sammanfattningsvis inaffattar intellektuell stimulans att transformativa chefer värdesätter kreativitet och självständighet i sina team samt stöttar och involverar medarbetare i olika stadien av beslutsprocesser. Den transformativa chefen utmanar förutfattade meningar och inspirerar sina anställda att ta sig an problem från nya synsätt. Mina informanter har alla lyft fram vikten av ett starkt samarbete och att de

alla på ett sätt eller annat får möjlighet att påverka på sin arbetsplats, utan rädsla för att misslyckas.

4.2 Emotionell intelligens

Emotionell intelligens kan beskrivas som förmågan att uppfatta, förstå och hantera sina egna och andras känslor. Transformativa chefer med hög EI känner till anställdas känslomässiga behov, erbjuder stöd och vägledning på ett personligt sätt och främjar en positiv och stärkande arbetsmiljö (Barling, Slater och Kelloway, 2000). Ebba beskriver bland annat en situation där hon privat hade det jobbigt och att chefen inte tvekade en sekund med att låta henne få den tid hon behövde. Arbetsplatsen och chefen backade henne och detta var något som i sin tur fick henne att känna ett behövt stöd.

”Jag hade grejer i mitt privatliv som var jobbiga och som kunde äta upp en del arbetstid att då tydliggöras så här; “om du behöver vara borta från jobbet den här dagen så är det helt okej” alltså sådana saker är också väldigt viktiga att man känner att arbetsplatsen backar upp en även om det händer saker i ens privatliv.” (Ebba)

EI är något som blir allt viktigare på moderna arbetsplatser. Jag lyfter i teorin fram Goleman (1998) som påpekar att EI är en förutsättning för framgångsrikt ledarskap och att chefer med den typen av intelligens är bättre rustade att ta hänsyn till sina teammedlemmar. Johanna anser att det är mycket viktigt att kunna hålla en öppen dialog med sin chef och att hennes chef även har förståelse ifall hon en dag känner att hon inte kommer kunna prestera 110 %. Då chefen personligen bryr sig om sina anställda och visar att det är okej att inte alltid känna sig hundra, ger det även Johanna tryggheten att våga dela med sig om tuffare stunder:

” jag själv är en person som känner ganska mycket känslor så jag skulle säga att det är nog, för att mig påverkar det ju ganska direkt också att om jag har till exempel dålig dag psykiskt så då påverka de ju genast mitt jobb också, så jag tycker det är nog jätteskönt att kunna säga till honom att “hej idag är det inte riktigt 100” så då vet han så då kanske han inte förväntar sig heller att jag ska göra 100 saker utan kanske har förståelse.” (Johanna)

EI och intellektuell stimulans är två teman som går hand i hand med varann då man talar om ett transformativt ledarskap. Som tidigare nämnt är det en färdighet hos en transformativ chef att förstå att alla gör misstag. EI ses enligt Chopra och Kanji (2010) som en mycket mer kraftfull färdighet än den kognitiva när det gäller att lösa problem och avgöra vem som är uttrassad för att agera chef. Rasmus lyfter i intervjun fram en hypotetisk situation som visar den emotionella intelligens som chefen är kapabel till. Att kunna sätta sig in i en situation där ett misstag skett och på ett konstruktivt sätt uppmuntra, trots att resultatet inte varit som förväntat.

”Han gör såna där saker som att till exempel det här är nu mer hypotetiskt men om jag skulle moka så han kommer inte och dra en show av det att jag har moka utan han tar mig sedan bort av den där situationen när det är passligt, att säga efter det till mig att ”hej att det här gick ju inte så bra som du skulle ha kunnat göra, de här sakerna måste vi få fixat” och sen går vi igenom de där sakerna och efter det så är det lättare att korrigera det än att man skulle kasta någon under bussen i den där situationen när man mskar” (Rasmus)

Att som anställd få visa känslor var alla informanter överrens om att är något som endast stärker relationen mellan chef och anställd, men att som chef visa känslor gentemot sina anställda väckte delade tankar. En del informanter tyckte det var en viktig del av deras relation med chefen, andra ansåg det inte alls var viktigt. Nedan får vi ta del av Ebbas tankar kring chefer som visar känslor och hur hon anser det är viktigt att skilja på att vara personlig och privat. En chef gynnas av att vara personlig med sina anställda, men att vara privat var något som hon inte ansåg vara nödvändigt för att lyckas som chef.

”jag tycker inte att alla behöver vara liksom privata jag tycker att alltså just det man ska titta på så här personlig och privat. Jag tycker det är viktigt att att man kan vara personlig. Men att uttrycka känslor då kommer man ju in liksom i en privat sfär och det tycker jag att man ska kunna göra, men jag tycker inte att man behöver göra det. Vill man inte vara en sån som liksom är privat på jobbet så tycker jag inte att man ska behöva vara det, så jag tycker inte att det är nödvändigt att en chef ska vara liksom vara väldigt känslös eller har nära till sina känslor. Men jag tycker att en chef måste vara tydlig med att vill någon annan det så är det okej och att man liksom hanterar det på ett bra sätt.” (Ebba)

Chefer som är emotionellt intelligenta skapar en arbetsplats där anställda känner sig bekväma att ta kalkylerade risker och att uttrycka sina åsikter. Att arbeta tillsammans blir inte bara ett mål inom organisationen, utan det bildar enligt Barling, Slater och Kelloway (2000) en stärkande arbetsmiljö. Informanterna var tydliga med att känslor hör till arbetsplatsen, men till den mån man själv anser det behövs. Vill man dela med sig av sina känslor och tankar till sin chef ska det vara okej att göra, men det ska vara lika okej att vara privat. För chefens del hade informanterna som tidigare nämnt, delade åsikter om huruvida uttryck av känslor är nödvändigt, men som chef att förstå känslor och även agera vid misslyckanden med anställdas känslor i beaktning, var något som informanterna ansåg vara viktigt.

4.3 En välmående arbetsplats

Föränderliga arbetsplatser innebär nya utmaningar för såväl anställda som chefen när man navigerar igenom ny teknik i en dynamisk affärsmiljö, samtidigt som man arbetar för att upprätthålla sin livskraft och hålla anställda friska och väl presterande (Kowalski och Loretto, 2017). Att må bra på sin arbetsplats kan ses som en självklarhet, men på många arbetsplatser är välmående inte något som prioriterats. Fokus har varit på prestationer och den ekonomiska vinsten, på bekostnad av arbetstagarnas hälsa och välmående. Det blir allt viktigare för företag att bibehålla anställdas välbefinnande och motivation, trots strävan efter att öka enskilda individers prestation.

Informanterna fick alla frågan ”vad är viktigt för dig och ditt välmående på arbetsplatsen” ställd till sig och svaren varierade. Jonas vill känna att han bidrar med något positivt, samtidigt som han är omringad av härliga kolleger och vänner. Rasmus lyfte fram vikten av att få vara flexibel och jobba enligt egna tidsramar. Ebba ansåg att viktigaste för hennes välmående på jobbfronten var att ha möjlighet att anpassa arbetet utifrån var hon är känslomässig. Nedan får vi ta del av Ebbas tankar:

”Ja alltså, det är ju massa olika aspekter som är viktigt, men framför allt tror jag att få känna att jag kan anpassa arbetet utifrån var jag är känslomässig och ja till exempel

nu bara så här idag sitter jag hemma och jobbar för att jag har varit förkyld och hade ont i huvudet. Bara att kunna göra det att känna att så här, det är inte bara jag som ger någonting till arbetsplatsen, arbetsplatsen ger också någonting till mig.” (Ebba)

Informanterna fick även svara på vad som är viktigt för dem på fritiden och där var människorna runt omkring, regelbunden motion och husdjur något som prioriterades för välmående. Informanterna hade alla olika prioriteringar, likt anställda på organisationer i allmänhet och detta tyder på vikten av att beakta helheter för att sträva efter en välmående arbetskraft. En arbetsplats som gjort satsning på anställdas välmående kännetecknas enligt Manka (2015) av systematiskt omhändertagande av anställda, men för att ett systematiskt omhändertagande ska kunna ske behövs det vara klart vem som sköter välmåendet på arbetsplatser. Då jag till informanterna ställde frågan, ”vem är det som ansvarar för välbefinnande på arbetsplatsen” så fick jag mycket spridda svar. En del ansåg att det var närmsta chefens ansvar, en del lade vikten på individerna och en del ansåg det var allas gemensamma ansvar. Nedan får vi ta del av Ebbas syn på denna fråga, hon var en av informanterna som tycker det är ett gemensamt ansvar.

”Jag tycker absolut inte att det bara är arbetsgivaren, utan jag tycker att det är framför allt egentligen en själv som ansvarar för det. Sen tycker jag att arbetsplatsen ska ge en förutsättning att skapa välmående, till exempel genom att erbjuda flexibla arbetstider eller att du kan jobba på flexibel ort eller liknande. Eller just så här ja, erbjuda aktiviteter och friskvård och såna saker. Men jag tycker att ansvaret ligger på en själv att se till att utnyttja det och skapa en hållbar situation för, för en själv.” (Ebba)

Isabelle och Elisa poängterar båda att det ska skapas en kultur av välbefinnande högre upp i organisationen eller hos en befintlig HR avdelning, men att det sedan är närmsta chefens ansvar att se till att välmående tas på allvar och implementeras inom teamet.

”Jag tror att eller jag tycker att kulturen av välmående ska komma uppifrån från ledarskaps teamet, men sen att hur det liksom översätts till egentlig action, så det är på chefens kanske...ansvar. För det är svårt, förstås. Det där att ledarskap teamet hur ska dom veta alla sina hundratusentals personers välmående och få det liksom att gå ihop. Så jag tror det är mera som chefen ska sätta det igång i praktiska tag att liksom att..uppmuntra sitt team.” (Isabelle)

”Men nog tycker ja det är chefen som ska ta ansvar över att personalen mår bra. Sen har man en HR avdelning och de bidrar förstås med att ha personalförmåner och sånt. Men HR jobbar inte direkt med sina medarbetare och därför tycker jag att det liksom närmaste chefen som ska se till att personalen liksom personal under sig mår bra.” (Elisa)

Chefens roll blir enligt informanterna att implementera välmående till sitt team. Vakkayil, Della Torre och Giangreco (2017) menar att känslomässigt stöd från chefer och möjligheter till transparens och öppen kommunikation är bra verktyg för välmående anställda. Närvarande chefer har större möjlighet att fånga upp signaler. Den andra dimensionen av Pagán-Castaño m.fl. (2020) tredimensionella tillvägagångssätt för välmående på arbetsplatser tar hänsyn till anställdas välbefinnande ur ett hälsoperspektiv och bland annat stress och utmattning i arbetet lyfts fram. Det är alltså viktigt för skapandet av en välmående arbetsplats att chefer ser potentiella risker hos anställda och eliminerar dem innan konsekvenserna blir storskaliga.

”Men jag tycker chefen har ju absolut en roll att fånga upp när saker liksom inte funkar. Så att det ligger ju definitivt på chefen att så här skapa förutsättningarna. Men sen också kanske att fånga upp om det är så att man liksom faller dit och börjar man må dåligt kan det ibland vara svårt att ta sig ur det och då kanske en chef behöver vara lite drivande i att så här se till att man får den hjälp man behöver. Och kunna anpassa arbetssituationen utifrån det för att man liksom snabbt ska kunna komma tillbaka till liksom full kapacitet.” (Ebba)

Många informanter berättade att deras chefer var bra på att fråga dem om deras mående och se till att de fick möjlighet att berätta om det var något som inte stod rätt till. Genom att hålla en öppen dialog med sina anställda kommer steget att tala med chefen även vid svåra tider att vara lägre och man känner trygghet. Enligt Walia (2018) är anställda mer engagerade i arbetet när de känner att deras chef bryr sig om dem. Isabelle beskriver nedan hur hennes chef på ett engagerat sätt frågar sina anställda frågor och genom det skapar en alltmer öppen miljö. Förutom Isabelles tankar får vi även ta del av Johannas tankar då hon poängterar hur viktigt det är för chefer att göra det lilla extra, något som chefen kan göra för att visa uppskattning för henne.

”hon frågar mycket om att “Hur känner du om det här?” Om vi just hade till exempel teammöte så kommer hon med en fråga efteråt att “Hur tyckte du att det var?” och “Hur kände du dig i den här situationen?” (...) Så de bildar också en mer såhär öppen miljö.” (Isabelle)

”Han i alla fall nog fredagskvällar uppmuntrar att typ stänga datorn och så där tar veckoslut och och just sånahär små saker som att “Okej, vi ses imorgon” eller att “Yes vi fortsätter i morgon” eller sen fråga till exempel just att hur veckoslutet har varit alla sådana saker som egentligen tycker i slutändan är ganska viktigt att man egentligen visar att man nu bryr sig att jag inte bara en arbetare utan att jag är liksom en person också som jobbar med honom. (Johanna)”

Ett öppet samtalsklimat var även något som Jonas lyfte fram under intervjun som viktigt för välmående på arbetsplatsen. Att kommunikation genomsyras av ärlighet, tydlighet och respekt för varandras perspektiv. Pagán-Castaño m.fl. (2020) lyfter fram tillfredsställelse och engagemang som nyckelelement för att känna välmående på arbetsplatsen och Jonas chef har gett Jonas och kollegerna möjlighet att engagera sig och hjälpa chefen att hjälpa företaget att nå nya höjder. Han beskriver chefens agerande på följande vis:

”Att han vill lära sig och han vill veta vad jag tänker och han ger möjligheten och så där att det där [...] vad skulle jag säga, the playing field is even på sätt och vis att alla har en chans och ibland så kan vi vara väldigt oeniga om saker att till exempel vad vi borde göra, men sen kollar vi på faktorerna och prövar på någon ide eller kombinerar ideerna och sen på sätt och vis även om vi var oeniga så kan vi fortsätta och lära och arbeta och så där.” (Jonas)

Trots en allmänt positiv syn på välmående och många fina erfarenheter av välmående på arbetsplatserna, fanns det även informanter som poängterade att välmående inte pratas om tillräckligt på arbetsplatsen. Ebba lyfte bland annat fram att välmående är ett återkommande samtalsämne på hennes arbetsplats men att VD:n tenderar ha svårt att prioritera det i ledningsgruppen. Även Johanna anser att det vore viktigt att arbeta mer med välmående kring de tider då konsulterna på hennes arbetsplats är extra stressade. Trots fullspäckade scheman så anser hon det är viktigt att det prioriteras på arbetsplatsen. Om inte välmående prioriteras kan det enligt Kowalski och Loretto

(2017) resultera i sämre prestationer och ökad frånvaro. Sofia bidrog även med ett troligtvis relativt vanligt exempel på hur välmående existerar i företaget. Genom slumpmässiga diskussioner med kolleger som sällan leder till att något konkret görs.

”Nej det pratas inte tillräckligt om det, att nog pratar vi ju sådär sinsemellan just med med kollegorna, att just om man då har varit och motionera eller någonting sånt här och så har vi lite funderat på att de skulle vara härligt att skaffa såna här työsuhdepyörän men ja, det är ändå liksom typ där.” (Sofia)

Välmående är enligt teori och informanter inte något som kan förklaras eller lösas med hjälp av en handling. Puttonen, Hasu och Pahkin (2016) menar nämligen att välbefinnande inte är ett konstant tillstånd. Människor har olika prioriteringar i olika stadien av livet, en del strävar efter välmående i alla aspekter av sina liv och för andra räcker det med en satsning i mindre skala. Det är på så vis viktig för cheferna att organisationens resurser håller måttet och att en öppen dialog förs så anställda kan uttrycka åsikter och känslor om välmående.

4.4 Balansen mellan arbete och fritid

Balans mellan arbete och fritid var något som dök upp under de första intervjuerna med Ebba och Isabelle och då jag märkte ett mönster och en prioritet av denna balans i informanternas liv blev jag ivrig att få veta mer. Detta fenomen visade sig vara något som så gott som alla informanter lyfte fram som en viktig del av arbetslivet och som de ansåg vara nyckeln till välmående på såväl arbetsplats som fritid. Millen- och postmillenniegenerationerna prioriterar denna balans enligt Byrne (2005) och på så vis är det ett relevant tema att bearbeta.

Människor behöver dagligen jonglera en mängd olika faktorer i sitt liv varav arbete är den del som är lättast hanterbar enligt Byrne (2005). Byrne (2005) ser på arbete som en gummikula och resterande faktorer såsom familj och vänner som glaskulor. Låt en gummiboll falla så studsar den tillbaka, men om du låter en glaskula falla så krossas den. Försummelse gentemot familj, hälsa eller ens personliga välbefinnande är helt enkelt något som är svårare att återhämta sig ifrån. Vid frågan ”vad är viktigt för ditt

välståndande” svarar Isabelle balansen mellan arbete och fritid, men att detta inte alltid varit något som hon prioriterat:

”100 % work-life balance. För det är väldigt viktigt, det kanske jag inte tänkt på så mycket då när jag börja jobba och då var jag mera så här att jag var alltid fast i min jobbtelefon, att om det kom ett meddelande klockan sju på kvällen så var jag genast och svara på det, vilket visst min chef kanske märker att okej, nu är hon uppe och svarar på jobb meddelande, men det var inga sådana kritiska jobb meddelanden som jag måste svara på just den kvällen [...] och sen när det inte ändå ledde till någonting bättre, liksom att jag fick någon slags höjning av min titel eller något sådant så det liksom [...] Ja, det ledde inte till något. Så nu är de det som är 100 % viktigaste i mitt välståndande att bara lämna telefonen, logga off liksom jag brukar jobba från 8 till 5 ungefär och efter det så brukar ja bara stänga allting att om vi har något projekt som går över, så då har ja min telefon bredvid mig så att jag kan sen svara om det om det är något kritiskt. Men om det faktiskt inte är någon kris så då låter jag det bara vara.”
(Isabelle)

Isabelle fortsatte med att berätta om en erfarenhet från en tidigare arbetsplats, där arbetet tygde så pass mycket att hon inte hade energi eller motivation att utforska sina intressen på fritiden. Anställda vill känna kontroll och inflytande över strukturen på sina arbetsplatser och därigenom känna sig mer motiverade och mindre stressade (Byrne, 2005). Isabelles arbetsplats och chefens krav blev så energikrävande att balansen rubbades och hon lyfter i intervjun fram ett exempel på hur det kan gå till om chefen inte är mån om anställdas välståndande:

”det var svårt för mig att liksom hitta mig själv att va brinner jag för egentligen att vad är min passion egentligen att vad vill jag göra på min fritid för att jag var så utmattad från jobbet att man måste hela tiden vara så på så här på något vis på tårna hela tiden. Trippa omkring som man blev bara utmattad av det och sen for de in till fritiden och så gjorde man inte något.” (Isabelle)

En hälsosam balans mellan arbete och privatliv är något som är högt värderat av alla informanter och eftersom det är kopplat till prestationsrelaterade resultat har den också bred tillämpbarhet för arbetsgivare (Kossek, Valcour och Lirio, 2014). En chef behöver förstå sig på denna balans och även tillåta det för att anställda ska må bra.

Sofia påpekade att det måste vara okej att inte alltid ge 110 % utan att det ska vara okej att ha sämre dagar, för sånt är livet. Att balansera arbete och fritid är inte alltid lätt och om det uppkommer tillfällen då man inte klarar av att ge hundra på arbetsplatsen så ska det vara lika okej som dagar man kan ge hundratio.

”Ja alltså då när jag är trött så alltså blir det int ti någo, det var nu här senast i torsdags, så alltså jag bara satt och gäspa hela dagen och det blev int ti någo och då tänkte ja “nej, men det är nu sak det samma då liksom”. Men sen samtidigt så har jag också försökt slutat ha morkkis över de för att har man då dagar som man är 100 och ger 100 eller 110 så ska det också kunna vara helt fine att om man är 60 och ger bara 60.”
(Sofia)

Det kan dock som chef vara svårt att identifiera den perfekta balansen för varje enskild anställd. Kossek, Valcour och Lirio (2014) betonar att det inte finns enskilda modeller för att uppnå denna balans mellan arbete och privatliv. Balansen mellan arbete och privatliv ser olika ut från en person till en annan, såväl som vid olika tidpunkter i en persons karriär och liv. Ebbas chef hjälpte henne under en svårare period i livet med att balansera jobb och fritid, något som Ebba idag är tacksam över.

”[...] hon liksom kunde styra undan alltså så här så att man fick ta bort kanske arbetsuppgifter som gjorde att man blev för stressad eller som tog för mycket tid. Jag tyckte till exempel ett tag att det var jättejobbigt att jag hade kontakt med såna här annonsäljare för att min telefon ringde hela tiden och då så liksom ja men då såg hon till att vi la ut det här så att vi liksom slipper det problemet för att ja, jag kände att det tog för mycket fokus av liksom mina andra arbetsuppgifter så att både sådana saker som att konkret kunde så här plocka bort och lägga till arbetsuppgifterna för att stimulera välmående. Men sen också att kunna frigöra. Alltså. Jag hade grejer i mitt privatliv som var jobbiga och som kunde äta upp en del arbetstid att då tydliggöras så här; “om du behöver vara borta från jobbet den här dagen så är det helt okej” alltså sådana saker är också väldigt viktiga att man känner att arbetsplatsen backar upp en även om det händer saker i ens privatliv.” (Ebba)

Elisa avslutar diskussionen kring balans mellan arbete och fritid med att se på fenomenet ur ett framtidsperspektiv. Hon lyfter fram hur företag kommer behöva lägga resurser på att främja denna balans, eftersom yngre generationer prioriterar sin fritid och hälsa. I teorin lyfte jag även fram Byrne (2005) syn på millenniegenerationen

och post-millenniegenerationen på arbetsplatser, där han poängtrerar att det är två generationer av hårt arbetande individer, som värdesätter sin lediga tid mer än tidigare generationer. Millenniegenerationen och post-millenniegenerationen vill på så vis ha en balans mellan arbete och fritid för att kunna återhämta sig för att sedan kunna prestera på toppnivå på jobbet.

”Det behövs så jag skulle säga att det här blir ju bara viktigare desto mer det talas om sånt här och så tror jag yngre generationen börjar mer och liksom kanske inse att man inte vill jobba hela sitt liv. Så organisationer som inte tar med den här liksom work..vad heter det? Work life balansen, dom har nog tror jag ett problem sedan att hålla kvar sina anställda i längden. Att det här är någonting som som är jätteviktigt och som blir allt viktigare.” (Elisa)

Något som helt enkelt behöver prioriteras på framtida arbetsplatser är chefer med förståelse för enskilda individers fritid. Utan denna förståelse kommer millennie- och postmillenniegenerationernas anställda tröttna på den konstanta arbetspressen vilket för såväl företag som för privatperson kan innebära negativa följder i form av stress och utbränning. En hälsosam balans bidrar med den återhämtning som behövs för att orka prestera på arbetsplatsen.

4.5 Sammanfattning

Med hjälp av analysen kan man konstatera att mina informanter anser att det är viktigt att deras chefer agerar inspirationskällor i vardagen för att motivera dem. De har alla chefer som är transformativa och som enligt de fyra elementen agerar förebilder, motiverar, stimulerar intelligens och visar omtanke. Något som tydligt framgår i intervjuerna med mina informanter är att det inte behövs överdrivna medel för att som chef skapa ett välmående team. Informanterna arbetar på arbetsplatser där cheferna är måna om sina anställda, där de får lära sig nytt och där en balans mellan fritid och arbete uppmuntras. Genom dessa medel så skapas ett välmående på arbetsplatsen och informanterna instämmer alla att välmående krävs för att orka prestera, utan att det går ut över en själv, ens familj och vänner.

Sammanfattningsvis så föredrar mina informanter en arbetsplats som erbjuder meningsfullt arbete med en chef som uppmuntrar till nytänkande, beaktar balans mellan arbete och fritid samt har tillit till sina anställda. Välmående skapas av enkla vardagliga medel och är något som endast gynnar organisationer.

“When people are financially invested, they want a return. When people are emotionally invested, they want to contribute.”

- Simon Sinek

5 AVSLUTANDE DISKUSSION

I detta avslutande kapitel kommer jag att sammanfatta studiens resultat. Syftet med denna studie är att studera medarbetares uppfattningar om och upplevelser av inspirerande ledarskap samt vilken betydelse ledarskap har för välbefinnande i arbetet. Inledningsvis kommer jag i detta kapitel att diskutera hur jag uppfyllt studiens syfte och besvara mina forskningsfrågor. Avhandlingen avslutas med det praktiska- och teoretiska bidraget med min studie och förslag till framtida forskning.

5.1 Återkoppling till syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna studie var att studera medarbetares uppfattningar om och upplevelser av inspirerande ledarskap samt vilken betydelse ledarskap har för välbefinnande i arbetet. För att få reda på detta valde jag att intervjua sju olika personer som tillhör millenniegenerationen och post-millenniegenerationen som har en inspirerande chef och är måna om sitt välmående. Innan intervjuerna drog igång la jag upp en teoretisk referensram som mina intervjuer baserade sig på, men som även utvecklades efter intervjuerna då ny teori behövdes för att stärka påståenden. Jag analyserade intervjuerna med hjälp av tematisk analys och hittade relevanta teman som påverkat mina informanternas syn på inspirerande chefer och välmående. Därmed anser jag att jag uppnått studiens syfte.

Min första forskningsfråga löd enligt följande: *Hur uppfattar medarbetarna en inspirerande chef?* Jag har genom min studie fått reda på vad mina informanter anser vara viktigt att en chef behärskar på arbetsplatsen, men resultaten går inte att generaliseras till att gälla hela millennie- och postmillenniegenerationen. Mina informanter återgav att chefens målmedvetenhet, emotionella intelligens och förmåga att kommunicera mål och visioner tydligt var något som de uppskattade hos sina chefer och fann inspirerande. Dessutom återgav informanterna att chefen behöver vara

anpassningsbar som en kameleont för att lyckas motivera och inspirera. Informanterna hade chefer av olika kön, ålder och erfarenhetsgrad, men genom att agera kameleont och anpassa sitt ledarskap hade cheferna lyckats inspirera och motivera även på sämre dagar.

Min andra forskningsfråga löd: *På vilket sätt anser medarbetarna att det finns en koppling mellan en inspirerande chef och välmående i arbetet?* Något alla informanter poängterade var att det var det vardagliga som spelade roll på arbetsplatsen och det som fick dem att orka på jobbet och vilja prestera, dag efter dag. Chefens uppmuntran till att anställda ska få utveckla sina kunskaper, en förståelse för balansen mellan arbete och fritid samt en möjlighet till flexibilitet gör chefer måna om sina anställdas välmående. Informanterna hade delade åsikter kring vem som ansvarar för välmående på arbetsplatser, men lyfte indirekt genom sina svar ändå fram chefen som den som ska se till att välmående upprätthålls bland anställda. Genom vardagligt peppande och stöttande ser chefen till att anställda vill gå till jobbet och må bra av själva miljön på arbetsplatsen.

Min tredje forskningsfråga var: *Vilken är chefens roll i skapandet av balans mellan arbete och fritid?* Temat balans mellan arbete och fritid uppstod efter att jag haft mina intervjuer då jag märkte hur viktigt det var för mina informanternas välmående. Alla mina informanter hör till millenniegenerationen och post-millenniegenerationen, som kännetecknas av hårt arbetande individer som värdesätter sin lediga tid mer än tidigare generationer. Informanterna hade alla möjlighet att skilja på jobb och fritid tack vare sina chefer och kunde bland annat anpassa arbete enligt privatliv, gå hem tidigare vid behov samt jobba enligt egna tidsramar. Det finns på informanternas arbetsplatser en undermedveten frihet som uppstår då chefen litar på sina anställda och detta var något som dagligen främjade informanternas välmående.

Avslutningsvis kan jag konstatera att jag uppfyllt studiens syfte genom att jag lyckats besvara på mina forskningsfrågor. Då jag drog i gång denna studie hade jag en bild av att det skulle finnas ett konkret svar på välmåendenaspekten. Jag trodde att informanterna skulle ge mig tydliga exempel på hur de vill att välmående hanteras på arbetsplatsen, men ganska snabbt märkte jag att det inte finns ett korrekt svar. Det var det vardagliga som spelade roll. Chefer har genom deras agerande på så vis en stor

inverkan på hur deras anställda presterar, utvecklas och mår på arbetsplatser. Chefens agerande på arbetsplatsen och anställdas mående är något jag efter denna studie förstått går hand i hand.

5.2 Mitt bidrag

Jag anser att min avhandling både har ett teoretiskt och ett praktiskt bidrag. Istället för att bara bygga upp min avhandling utifrån de stora koncepten välmående och ledarskap – som de flesta tidigare studier gjort - har jag i min studie fokuserat på det vardagliga och mänskliga praktikerna som behövs på en funktionerlig arbetsplats. Ett vardagligt perspektiv som ger möjligheter att se över det som sker på gräsrotsnivå och lätt implementera praktiker på arbetsplatser.

En intressant synvinkel som studien belyst är att alla chefer har olika sätt att leda sina anställda och även välmående är något som prioriteras och lyfts fram på olika sätt. Då det kommer till det praktiska bidraget med min studie så har jag valt att låta mina informanter delta för att ge framtida chefer hjälpsamma råd. Detta för att det är så olika syn på ihopkopplandet av välmående och ledarskap. Då intervjun led mot sitt slut och alla frågor var ställda gällande inspirerande ledarskap och välmående på arbetsplatsen valde jag att ställa ytterligare en fråga för att få informanterna att reflektera över allting en sista gång. Frågan jag ställde dem var: *Om du skulle få ge ett råd till en nybliven chef, vad skulle de vara?* Svaren blev som en reflektion över intervjun och gav mig som forskare möjligheten att få en slutgiltig inblick i vad som faktisk är viktigt att chefer gör enligt mina informanter.

Johanna och Ebba lyfte båda fram vikten av att lyssna. Att chefen helt enkelt lyssnar på vad anställda har att säga och hur de mår, för att teamarbete ska vara möjligt. Visar man som chef att man lyssnat på anställdas ideer och åsikter, kommer anställda känna sig mer bekväma med att ställa krav och komma med ideer. Jonas och Rasmus lyfter fram vikten av att chefen kan anamma kontinuerligt lärande. Att i grund och botten förstå att bara för att man är chef betyder det inte att man inte kan lära sig nytt eller be om hjälp. Det finns kunniga anställda runtomkring chefen med expertis som behövs för att alla avdelningar ska kunna funktionera. Både Isabell och Sofia poängterar att

förtroende är A och O för att lyckas som chef. Att som chef våga lätta på tyglarna och låta ens anställda arbeta självständigt med sina givna arbetsuppgifter utan att konstant bli, som Isabell konstaterar, micromanaged. En chef ska finnas i periferin och bistå med assistans om arbetsuppgiften så kräver, men onödigt mycket övervakning är något som både Sofia och Isabell inte uppskattar. Genom att från dag ett vara i konstant dialog med sina anställda tror Elisa att chefen har större chanser att lyckas och faktiskt bli omtyckt bland de anställda. Att chefen inte bara kommer in på arbetsplatsen och ändrar på processer utan helhetsbild, utan i stället ta reda på vad som fungerar och vad som inte och sedan utgå ifrån det.

Sammanfattningsvis som en implikation till chefer som strävar efter att agera inspirerande förebilder och främja välmående, kan det vara av intresse att lyssna på sina anställda, kommunicera och sträva efter kontinuerligt lärande. Att ta sina anställda i beaktning innan processer förändras och då arbetet väl görs, hålla sig i bakgrunden och lita på sina anställda. Detta är några av de tankar som mina informanter lyfte fram och som på ett konkret sätt binder ihop min avhandling.

5.3 Förslag på framtida forskning

Det finns betydande potential för framtida forskning inom området välbefinnande och trasformativt ledarskap. Detta är ett viktigt forskningsområde eftersom chefer spelar en avgörande roll för att skapa en positiv arbetsmiljö och främja deras anställdas välmående. Med den erfarenhet jag nu har skulle jag göra samma studie men med ett större urval. Det vore intressant att intervjua en större grupp människor som är i helt olika stadien av livet eller representater från äldre generationer, då jag anser studien skulle få mer djup av en bredare grupp informanter.

I denna avhandling har jag endast intervjuat personer som arbetar med kontorsjobb så svaren antagligen hade varit väldigt annorlunda och fokuset ett annat om jag hade intervjuat personer som jobbar med fysiskt arbete, t.ex. inom byggbranschen. Dessa arbetsplatser behöver även främja säkerheten för att se till att välmående upprätthålls. Detta är en faktor som inte tagits i beaktning i denna avhandling då fokuset varit på kontorsarbete.

Forskning inom detta ämne kunde även fokusera på cheferna och genom en framtida studie lyfta fram deras tankar kring ämnet. Man kunde till exempel vända på upplägget och utforska vilka effekter välbefinnande har på cheferna och deras sätt att leda. Till exempel kunde forskning göras om chefer som valt att prioritera sitt eget välmående och hur det påverkar deras sätt att mer effektivt leda sina team.

Sammantaget är studier av välbefinnande och ledarskap ett viktigt och utvecklande område som har potential att ha en betydande inverkan på arbetsplatspraxis och anställdas välbefinnande.

KÄLLOR

Ahrne, G., & Eriksson-Zetterquist, U. (2015). Intervjuer. I Ahrne. *Göran & Svensson*.

Austin, W. J. (2002). *Strategic Planning for Smart Leadership: Rethinking Your Organization's Collective Future through a Workbook-Based, Three-Level Model*. New Forums Press, Inc., 1018 South Lewis Street, Stillwater, OK 74074.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 6(2), 199-218.

Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations

Bodelsson, Pontus (2012): Management by glädje. Malmö: Liber

Brower, T. (2022, 16 December) What does it really mean to be happy at work? Probably not what you think. Fast Company. <https://www.fastcompany.com/90825182/what-does-it-mean-to-be-happy-at-work>

Bruch, H., & Walter, F. (2007). Leadership in context: Investigating hierarchical impacts on transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*.

Bryman, A., Bell, E. (2013). Företagsekonomiska forskningsmetoder. (2. uppl.). Stockholm: Liber.

Bryman, A. (1992), Charisma and Leadership in Organizations, Sage, London.

Burke, R. J. (2006). Inspiring leaders: An introduction. In *Inspiring leaders* (pp. 1-30). Routledge.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The leadership quarterly*, 17(3), 288-307.

Buzza, J. S. (2017). Are you living to work or working to live? What millennials want in the workplace. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 5(2), 15-20.

Byrne, U. (2005). Work-life balance: Why are we talking about it at all?. *Business Information Review*, 22(1), 53-59.

Chopra, P. K., & Kanji, G. K. (2010). Emotional intelligence: A catalyst for inspirational leadership and management excellence. *Total quality management*, 21(10), 971-1004.

Conger, J. A. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Perspectives*, 5(1), 31-45.

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384

Desti, K., & Shanthi, R. (2015). A study on emotional intelligence at work place. *European Journal of Business and Management*, 7, 147-154.

Dhani, P., & Sharma, T. (2016). Emotional intelligence; history, models, and measures. *International Journal of Science Technology & Management*, 5(7), 189-201.

Fontana, Andrea & Frey, James H. (2000) The Interview: From Structured Questions to Negotiated Text. Ingår i Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (red.) The

Handbook of Qualitative Research (s.645-672). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Garton, E. (2017). How to be an inspiring leader. *Harvard business review*.

Goleman, D. (1996). Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ. *Learning*, 24(6), 49-50.

Goleman, D. (2017). Leadership that gets results. In *Leadership Perspectives* (pp. 85-96). Routledge.

Hay, I. (2006). Transformational leadership: Characteristics and criticisms. *E-journal of Organizational Learning and Leadership*, 5(2).

Kim, S., & Shin, M. (2019). Transformational leadership behaviors, the empowering process, and organizational commitment: investigating the moderating role of organizational structure in Korea. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(2), 251-275.

Kossek, E. E., Valcour, M., & Lirio, P. (2014). Organizational strategies for promoting work–life balance and wellbeing. *Work and wellbeing*, 3, 295-319.

Kowalski, T. H., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229-2255.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2010). Den kvalitativa forskningsintervjun. Lund: Studentlitteratur

Luttrell, M. (2011, 24 Oktober) *John Quincy Adams perfectly defined leadership*. North bay business journal.

<https://www.northbaybusinessjournal.com/article/industry-news/john-quincy-adams-perfectly-defined-leadership/>

Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). “We aren't your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209.

Manka, M. (2015). *Stressikirja: Mistä virtaa?* Helsinki: Talentum.

McClelland, D. C. (1961). *Achieving society* (Vol. 92051). Simon and Schuster.

McEachern, M. (2006). *Understanding inspiration and inspirational leadership in the workplace informs leadership practices and transformational results*. Library and Archives Canada= Bibliothèque et Archives Canada, Ottawa.

Montuori, A., & Donnelly, G. (2018). Transformative leadership. In *Handbook of personal and organizational transformation* (pp. 319-350). Springer, Cham.

Nabawanuka, H., & Ekmekcioglu, E. B. (2022). Millennials in the workplace: perceived supervisor support, work–life balance and employee well–being. *Industrial and Commercial Training*, 54(1), 123-144.

Naile, I., & Selesho, J. M. (2014). The role of leadership in employee motivation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(3), 175.

Niessen, C., Mäder, I., Stride, C., & Jimmieson, N. L. (2017). Thriving when exhausted: The role of perceived transformational leadership. *Journal of Vocational Behavior*, 103, 41-51

Njoroge, C. N., & Yazdanifard, R. (2014). The impact of social and emotional intelligence on employee motivation in a multigenerational workplace. *Global Journal of Management and Business Research*, 14(A3), 31-36.

Otala, L. & Ahonen, G. (2003). *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Porvoo: WSOY.

Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A., & Santos-Rojo, C. (2020). Wellbeing in work environments. *Journal of Business Research*, 115, 469-474.

Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization development journal*.

Rainey, H. G., & Watson, S. A. (1996). Transformational leadership and middle management: Towards a role for mere mortals. *International Journal of Public Administration*, 19(6), 763-800.

Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107, 162-171.

Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace?. *California Management Review*, 61(3), 5-18.

Seltzer, J., Numerof, R. E., & Bass, B. M. (1989). Transformational leadership: Is it a source of more burnout and stress?. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 174-185.

Sinek, S. [@simonsinek]. (2012, 22 Maj). When people are financially invested, they want a return. When people are emotionally invested, they want to contribute. [Tweet]. Twitter.

<https://twitter.com/simonsinek/status/205032187299508224?lang=id>

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & stress*, 24(2), 107-139.

Social- och hälsovårdsministeriet (u.å.) *Arbetshälsa*. Hämtad 2 april, 2023 från <https://stm.fi/sv/arbetslivet/arbetshalsa>

Strannegård, L. (2007). Från det ena till det andra – om ledarskap som översättningspraktik. I Kärreman, D. & Rehn, A. (red.) *Organisation – teorier om ordning och oordning*, s. 179–194. Malmö: Liber.

Terry, G., Hayfield, N., Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The SAGE handbook of qualitative research in psychology*, 2, 17-37.

Thompson, G., Buch, R., Thompson, P. M. M., & Glasø, L. (2021). The impact of transformational leadership and interactional justice on follower performance and organizational commitment in a business context. *Journal of General Management*, 46(4), 274-283.

Tjora, A. (2012). *Från nyfikenhet till systematisk kunskap: kvalitativ forskning i praktiken*. Studentlitteratur.

Walia, K. (2018). The Relationship Between Employee Wellbeing and Spirituality at Workplace. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 17(3).

Yocum, S. & Lawson, K. (2019). Health Coaching Case Report: Optimizing Employee Health and Wellbeing in Organizations. *The Journal of Values-Based Leadership*, 12(2).

Zhao, H., & Liu, W. (2020). Managerial coaching and subordinates' workplace well-being: A moderated mediation study. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 293-311.

BILAGA 1 INTERVJUGUIDE

Berätta om dig själv!

Inspirerande ledarskap

- Berätta om din inspirerande chef eller om flera så dina inspirerande chefer!
 - *Vad gör din chef (specifikt) som inspirerar dej? konkreta exempel?*
 - *Vad gör din chef annorlunda gentemot andra chefer?*
- När är det viktigt att ens chef är inspirerande?

Kommunikation

- Hur fungerar kommunikationen på ditt jobb där du har en inspirerande chef?
 - *Har du som arbetstagare möjlighet att påverka?*
 - *Har din chef open-door policy?*
- Hur sprider din chef sin inspiration till dej och dina kolleger?
- Uppmuntras ni till kommunikation på arbetsplatsen?

Laganda - Samhörighet

- Känner du en laganda på din arbetsplats?
 - *Bidrar chefen till skapandet av laganda?*

Emotionell intelligens

- Får anställda uttrycka sina åsikter och känslor?
- Visar din chef känslor?
 - *Är det viktigt för dig att din chef visar känslor?*
- Hur visar din chef uppskattning?
- Finns det något din chef hade kunnat göra bättre?

Välmående i arbetet

- Vad är viktigt för dig och ditt välmående?
 - *Vad är viktigt för ditt välmående på jobbet?*
- Tycker du att ditt välmående påverkar din arbetsprestation?
- Hur upplever du att balansen mellan arbete och privatliv påverkar ditt välbefinnande?
- Vem ansvarar för välmåendet på arbetsplatser?
 - *Vem ansvarar över välmåendet på din arbetsplats?*
- Hur jobbar man med välmående på ditt jobb?
 - *Ordnas det specifika evenemang/happenings?*

- *Hur satsar man på välmående?*
- Trivs du på ditt arbete?
 - Erbjuder din arbetsgivare dig fortsatt utbildning?
- Anser du att man pratar tillräckligt om välmående på din arbetsplats?

Inspirerande ledarskap + välmående

- Ser du en koppling mellan hur du mår och chefens inspirerande sätt att leda?
- Vad gör chefen för att påverka positivt på ditt välmående?
 - *Finns det något mer din chef kan göra för att du ska må bättre?*
- Är det viktigt för ditt mående att ha en bra relation till din chef?

Avslut

- Finns det något vi inte pratat om som du tycker är viktigt gällande inspirerande chefer och dess påverkan på välmående.
- Om du skulle få ge ett råd till en chef, vad skulle de vara?

BILAGA 2 FÖRFRÅGAN ATT DELTA I INTERVJUN

Hej!

Jag har börjat skriva min magisteravhandling om inspirerande ledarskap och hur inspirerande ledare påverkar sina medarbetares trivsel och välmående. Nu hoppas jag att du som jobbar eller jobbat i en organisation och har/haft en inspirerande chef vill ställa upp på en intervju för att berätta om dina upplevelser och erfarenheter.

För undersökningen söker jag 6-8 personer som vill ställa upp på enskilda intervjuer som tar cirka en timme. Som deltagare är du helt anonym då jag kommer att döpa om och också annars anonymisera alla deltagare i min undersökning.

Jag hoppas att du vill hjälpa mej med detta forskningsprojekt och ställa upp som informant. Om så, bokar vi in vår pratstund tillsammans utanför arbetstid och jag föreslår att vi gör intervjun på Teams - gärna med kameran på.

Hör gärna av dej via meddelandefunktionen/DM före måndag 14.11 så slår vi fast dag och tid för vår träff

Tack på förhand!
Jessica

[#inspiringleadership #wellbeing](#)